



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS  
INGENIERÍA DE SISTEMAS**

**TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO DE SISTEMAS**

**TÍTULO:**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA  
“AGROSERVICIOS SAN LUIS”, PERÍODO 2017 – 2020, MUNICIPIO DE YALÍ,  
DEPARTAMENTO DE JINOTEGA.**

**AUTOR:**

**Br. Luis Octavio Tinoco Rivera      2006 – 21015**

**TUTOR:**

**Ing. José Manuel Poveda Ruiz**

Managua, agosto del 2018



## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a **Dios**, mi **Padre Celestial**,  
que me ha guiado durante toda mi formación académica,  
además de siempre acompañarme en todo lo que hago,  
él me ha iluminado y bendecido.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas que estuvieron involucradas en el desarrollo de este trabajo, pero en especial a:

- **Luis Beltrán Rivera Alaníz**, mi socio en Agroservicios San Luis, por permitirme trabajar con él y de quién he aprendido mucho.
- Mi tutor, el **Ing. José Manuel Poveda**, quien me ha guiado durante todo el proceso de desarrollo del estudio.

## **RESUMEN**

Este estudio se realizó en Agroservicios San Luis, una empresa que comercializa productos agrícolas y presta servicio de asesoría técnica, está ubicada en la comarca La Rica, municipio de Yalí, departamento de Jinotega. El estudio consiste en la elaboración de un plan estratégico de marketing que le permita a Agroservicios San Luis además de incrementar sus ventas, alcanzar otras metas y competir con éxito en el mercado. Este plan estratégico abarca desde el año 2017 hasta el 2020.

Para su elaboración, se llevaron a cabo tres etapas: Un diagnóstico de la empresa a nivel interno y externo, el planteamiento de estrategias de marketing y la elaboración de un plan de acción.

En el diagnóstico de la empresa se incluye un análisis tanto de los factores internos de la misma tales como recursos tangibles e intangibles; así como un análisis de los factores externos, es decir elementos del micro entorno y macro entorno del sector industrial al que pertenece la empresa. Para la elaboración de este diagnóstico fue necesario aplicar entrevistas a la gerencia y colaboradores, y encuestas a los clientes y proveedores.

Para la etapa del planteamiento de estrategias se llevaron a cabo tres procesos interrelacionados: Primeramente, la propuesta de una filosofía estratégica del futuro de Agroservicios San Luis; a continuación, se establecieron objetivos para convertir esa filosofía en metas de desempeño, y posteriormente la formulación de estrategias. Para esta segunda etapa, se utilizaron herramientas de análisis como las matrices EFI, EFE Y FODA.

El estudio culmina con la tercera etapa, la propuesta de un plan de acción para llevar a cabo las estrategias propuestas en la etapa anterior. Aquí se plantearon una serie de actividades orientadas al cumplimiento de cada una de las estrategias, se determinaron los recursos a utilizar en cada una de ellas, su período de ejecución y además se definieron indicadores de desempeño que permitan gestionar su control.

## Índice.

1. Introducción.....	1
2. Situación del Problema.....	2
3. Justificación.....	3
4. Objetivos. ....	4
4.1. Objetivo General. ....	4
4.2. Objetivos Específicos. ....	4
5. Metodología del Trabajo.....	5
6. Capítulo I: Diagnóstico de la empresa Agroservicios San Luis. ....	7
6.1. Análisis Interno.....	7
6.1.1. <i>La estrategia actual de la empresa.</i> ....	7
6.1.2. <i>Recursos Tangibles.</i> ....	9
6.1.3. <i>Recursos intangibles.</i> .....	14
6.2. Análisis del Micro entorno. ....	18
6.2.1. <i>Vendedores rivales.</i> ....	19
6.2.2. <i>Nuevas empresas participantes.</i> .....	20
6.2.3. <i>Productos Sustitutos.</i> ....	21
6.2.4. <i>Poder de Negociación de los Proveedores.</i> .....	22
6.2.5. <i>Poder de negociación del comprador.</i> ....	23
6.3. Evaluación del Ambiente Externo de la Empresa.....	24
6.3.1. <i>Factores demográficos.</i> ....	25
6.3.2. <i>Fuerzas sociales.</i> ....	26
6.3.3. <i>Factores políticos, legales y regulatorios.</i> ....	27
6.3.4. <i>Medio ambiente.</i> ....	29
6.3.5. <i>Factores tecnológicos.</i> .....	30
6.3.6. <i>Fuerzas globales.</i> .....	32
6.3.7. <i>Condiciones económicas generales.</i> ....	34

7. Capítulo II: Planeación de estrategias de marketing. ....	36
7.1. Perfil Estratégico. ....	36
7.1.1. Visión estratégica. ....	36
7.1.2. Misión estratégica. ....	37
7.1.3. Valores estratégicos. ....	37
7.2. Objetivos Estratégicos. ....	38
7.3. Objetivos Operativos. ....	39
7.4. Formulación de estrategias. ....	41
7.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE. ....	43
7.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI. ....	46
7.4.3. Análisis Estructural. ....	48
7.4.4. Estrategias seleccionadas. ....	50
8. Conclusiones. ....	69
9. Recomendaciones. ....	70
10. Bibliografía. ....	71

## **1. Introducción.**

Agroservicios San Luis es una pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos agroquímicos, herramientas agrícolas y a la asesoría técnica de productores. Está ubicada en la comarca La Rica del municipio de Yalí, departamento de Jinotega.

En sus inicios, fundada en el año 2012, se constituyó como un negocio informal con pocos productos y conocimiento de marketing; no obstante, con mucha experiencia en el campo agrícola, lo que le sirvió desarrollarse rápidamente. Generalmente, sus clientes siempre se han sentido altamente satisfechos sobre todo por el genuino asesoramiento técnico que reciben.

Agroservicios San Luis hasta ahora ha manejado sus ventas de forma empírica, sin seguir ningún proceso de planificación documentada y ejecución de estrategias de marketing que representen las acciones que se llevaran a cabo para lograr objetivos concretos. La empresa en los últimos años ha perdido participación de mercado, pues además de que han surgido nuevos competidores en la zona, también han emergido una gran cantidad de nuevos productos sustitutos de los ésta comercializa, cuyos precios son más bajos en comparación. A pesar de todo lo anterior, la empresa sigue trabajando de la misma manera: Ofertando el mismo tipo de productos e igual forma de comercialización, manejando la misma política de precios y sin hacer uso de programas de promoción y/o publicidad, etc.

Es por lo anterior, que se planteó la formulación de un plan estratégico de marketing, el cual cubre desde el año 2017 hasta el 2020. Para su elaboración, primeramente, se realizó un diagnóstico sobre distintos elementos de la empresa y su entorno, identificando de esta forma sus principales necesidades y capacidades las que fueron analizadas haciendo uso de las matrices EFE y EFI. Posteriormente se plantearon estrategias de crecimiento, utilizando como base una matriz FODA, capitalizando a aquellas estrategias que propicien ventaja competitiva. Finalmente se concluye con un plan de acción que define el contexto de trabajo de estas estrategias.



## **2. Situación del Problema.**

Los índices de mortalidad de las Pymes son verdaderamente altos independientemente de la economía o el país que se analice. Muchos de sus fracasos están ligados a la mala administración financiera de los beneficios, ineficiencia de la gestión del talento humano o la falta de inversión en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i); sin embargo, las causas principales del declive empresarial son comúnmente la ausencia de planes estratégicos a largo plazo, y conservadores o ineficaces presupuestos de marketing.

Desde el 2015 hasta la actualidad, estas últimas causas podrían haber incido en la pérdida de mercado de Agroservicios San Luis, la cual ha venido viendo como paulatinamente muchos de sus clientes han dejado de comprar sus productos o compran menos. La empresa hasta ese año apenas había esbozado un pequeño plan estratégico poco formal y que no tuvo mayor seguimiento, además siempre ha considerado hasta hoy que su mezcla de mercado no requería revisión pues estaba segura de su posicionamiento.

No obstante, en algunas de las variables del mix de marketing, sino en todas, se ha estado fallando: A finales de ese año surgió relativamente cerca de su ubicación, un nuevo competidor que ofrece agroquímicos genéricos (fórmulas químicas) que representan un producto sustituto directo de los productos originales ofrecidos por Agroservicios San Luis. Además, estos productos de la competencia suelen ser más baratos pues no son comercializados bajo una marca de fabricación. Y contrario a Agroservicios San Luis, que poco invierte en promoción y publicidad, el nuevo competidor se publicita en todas las emisoras locales.

En la actualidad, Agroservicios San Luis siente la necesidad de plantearse estrategias de marketing que le permitan recuperar, mantenerse y crecer en el mercado, por lo contrario seguirá viéndose reducida su participación hasta que sea demasiado tarde.

### **3. Justificación.**

La formulación de un plan de marketing que exprese las acciones de Agroservicios San Luis para crecer, competir con éxito y alcanzar las metas de desempeño es trascendental. Su implementación proporcionará una base para el desarrollo de sus ventas. Esto se logrará con la ejecución de actividades de forma ordenadas y con un propósito, propuestas a aplicarse en un período que abarca desde finales del 2017 hasta el 2020, relacionado con la diversificación de los productos y servicios, la penetración y desarrollo de mercado, y la implementación de programas de promoción y publicidad, etc.

Las estrategias aquí propuestas beneficiarán no sólo a la empresa incrementando sus ventas y con ello sus utilidades, sino también a los clientes, puesto que podrán tener acceso fácil y oportuno a una diversa amplia de productos de calidad a precios justos, acompañado con asesoría técnica confiable. Los proveedores se beneficiarán porque podrán abastecer mayor cantidad de productos, tendrán acceso directo a los consumidores finales y conocimiento de las necesidades del mercado. Finalmente, la comarca en general y comunidades aledañas se ven beneficiadas porque los productores no requerirán hacer grandes viajes a ciudades más grandes para adquirir los insumos que necesiten para sus cultivos, esto les beneficia en la reducción de costos y tiempo, y la existencia de este tipo de negocio produce un impacto económico en la zona. Los colaboradores de la empresa se benefician a medida que la empresa se desarrolla organizativamente y crece económicamente.

Por otro lado, la planificación estratégica de marketing para Agroservicios San Luis, reducirá al mínimo la posibilidad de sorpresas inesperadas, ya que los objetivos, metas y estrategias propuestas ya habrán sido analizadas rigurosamente. Es decir, este plan ayudará a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar en los próximos años y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos.

#### **4. Objetivos.**

##### **4.1. Objetivo General.**

- Formular un Plan Estratégico de Marketing para la empresa “Agroservicios San Luis” que cubrirá el período 2017 – 2020, Municipio de Yalí, departamento de Jinotega.

##### **4.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico de la empresa Agroservicios San Luis considerando las fuerzas del macro y micro entorno, así como los factores internos de la misma.
- Plantear estrategias de marketing que potencien la competitividad de la empresa utilizando como base el análisis de la matriz FODA.
- Proponer un plan de acción que defina el contexto de trabajo de las estrategias propuestas.

## **5. Metodología del Trabajo.**

### **5.1 Diagnóstico de la empresa Agroservicios San Luis.**

La primera etapa de la investigación consiste en un diagnóstico, para el cual se hicieron tres análisis:

#### **5.1.1 *Análisis Interno.***

Primeramente, se hizo es un análisis de los recursos, capacidades y competitividad de la empresa: Recursos tangibles (recursos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales) y recursos intangibles (activos humanos y capital intelectual, marcas, imagen de la empresa, relaciones, cultura y sistemas de incentivos).

#### **5.1.2 *Análisis del Micro entorno.***

Luego se analizó las fuerzas competitivas que afectan a la empresa (cinco fuerzas de Porter): Compradores, nuevas empresas potenciales, proveedores, productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

#### **5.1.3 *Evaluación del Ambiente Externo de la Empresa.***

Acá se analizaron los aspectos que afectan a la industria del agroservicio, tales como factores demográficos, fuerzas sociales, factores políticos, legales y regulatorios, medio ambiente, factores tecnológicos, fuerzas globales y las condiciones económicas generales del sector.

### **5.2 Planeación de estrategias de marketing.**

Esta etapa consistió en tres procesos interrelacionados e integrados:

**5.2.1 *Desarrollo de la visión estratégica*** del futuro de Agroservicios San Luis, una ***misión*** que defina su propósito actual, y un conjunto de ***valores esenciales*** que guíen la búsqueda de la visión y la misión planteada.

**5.2.2** El ***establecimiento de objetivos*** para convertir la visión y misión en metas de desempeño.

**5.2.3** Y la ***formulación de estrategias*** para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa a lo largo del curso estratégico.

Esta etapa se realizó utilizando como base un análisis de las matrices EFI, EFE y FODA, herramientas sencillas pero poderosas para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.

### **5.3 Plan de Acción.**

En la última etapa de la investigación, se desarrolló un plan de ejecución de las estrategias propuestas anteriormente, es decir, esta etapa consiste en una serie de actividades orientadas a las operaciones de Agroservicios San Luis para que cumpla o supere sus objetivos de desempeño estratégico y muestre un buen avance en el logro de la misión y visión.

## **6. Capítulo I: Diagnóstico de la empresa Agroservicios San Luis.**

### **6.1. Análisis Interno.**

#### **6.1.1. *La estrategia actual de la empresa.***

Agroservicios San Luis en el 2015 se planteó ciertos lineamientos estratégicos tales como la misión, visión y algunos objetivos a corto plazo, no obstante, éstos nunca fueron declarados formalmente para el conocimiento de sus clientes, proveedores y colaboradores. Aun así, tampoco se tuvo certeza de que si esos lineamientos tuvieron su efecto en la empresa; hasta el día de hoy incluso, la empresa es consciente de no haber alcanzado los objetivos financieros y estratégicos que se planteó aquel año.

Desde entonces las estrategias que emprendió la empresa para atraer clientes y mejorar su posición en el mercado, fueron: Bajar los precios, mejorar la infraestructura de la empresa y la calidad del servicio, hacer un poco de publicidad y ampliar su línea de productos “originales”. Sin embargo, ninguna estrategia fue más efectiva que la diferenciación.

Hasta ahora, la diferenciación de los productos ha sido la estrategia insignia de Agroservicios San Luis, pues a diferencia de la competencia, comercializa solamente productos originales de las marcas más reconocidas en el mercado de los agroquímicos, tales como Bayer, Syngenta, Du Pont, FMC, Nutrifeed, BASF, STOLLER, entre muchos otros. Es decir, la empresa no ofrece productos genéricos que proporcionan poca confiabilidad a los productores, aunque éstos sean más baratos que los originales. Conviene precisar entonces que la estrategia de diferenciación le ha permitido además de prescindir de los costos, ostentar mejor imagen de marca por la calidad y tecnología que estos productos por sí solo representan. Por otra parte, la empresa acompaña esta estrategia con el servicio de asesoría técnica a los consumidores de estos productos y es el único agroservicio de la región que vende tanto al contado como al crédito.

A continuación, se presentan la misión, visión y objetivos planteados en el 2015 por la empresa y vigentes hasta la fecha:

**Misión:**

*Estamos a su disposición para brindarle productos y servicio técnico de alta calidad para el sector agrícola en la comunidad de La Rica, Yalí.*

**Visión:**

*Trabajaremos juntos de la mano con los productores para lograr altos rendimientos por la calidad de los productos y asistencia técnica ofertados.*

**Objetivos Estratégicos:**

- 1. Incrementar las ganancias anuales.*
- 2. Superar a los competidores en cuanto a la calidad de los productos ofertados y mejor servicio al cliente.*
- 3. Gozar de una línea de productos más amplia que la competencia.*
- 4. Ofertar los productos más nuevos o mejorados del mercado antes que los rivales.*
- 5. Vender las marcas de agroquímicos más usadas que la competencia.*

*Ilustración 1 - Misión y Visión de Agroservicios San Luis. Fuente: La Gerencia.*

Como se muestra en la ilustración 1, tanto la misión como la visión de Agroservicios San Luis fueron planteadas incorrectamente. Primeramente, su declaración de misión no describe *¿quién es?* o *¿por qué está allí?* e irrisoriamente define el negocio actual, es decir *¿qué hace?* Por lo cual se considera una misión poco descriptiva, y sobre todo, con pretensión publicitaria hacia los clientes en lugar de revelar la identidad propia de la empresa. En cuanto a la visión, su principal debilidad es que no se menciona sobre el futuro curso estratégico de la misma, además expresa ambigüedad al referirse a los “productos”, por eso difícilmente comunicará las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y canalizará los esfuerzos en una dirección común.

Agroservicios San Luis no ha definido valores que se vinculen a la misión y visión. Es decir que se carece de creencias, características y normas conductuales que guíen el cumplimiento hacia ellas. La gerencia considera que la declaración de valores no es más que *“una colección de palabras y frases bonitas con poca importancia estratégica”*<sup>1</sup>.

No obstante, sí se han definido algunos objetivos con el propósito general de convertir su visión y misión en objetivos de desempeño específicos, y la mayoría de éstos son de tipo estratégico y raramente financiero (a excepción del primero). En importante reconocer que el mejor sistema para medir el desempeño de una empresa es uno que balancee el logro de objetivos tanto financieros como estratégicos.

Por otro lado, los objetivos bien establecidos deben ser específicos, cuantificables o medibles, y deben contener una fecha límite para su consecución; mientras tanto algunos de los planteados por Agroservicios San Luis no denotan estas características.

### **6.1.2. Recursos Tangibles.**

#### **▪ Recursos Físicos:**

Agroservicios cuenta con un local propio que antes alquilaba. Pero a raíz del fortalecimiento de su capacidad financiera éste fue adquirido a finales del 2015, su tamaño es de 180 m<sup>2</sup> (12\*15) y está ubicada en el centro comercial de la comunidad de La Rica, Yalí.



*Ilustración 2 - Fachada de Agroservicios San Luis*

---

<sup>1</sup> Anexo – Entrevista a la Gerencia, Pregunta 4.



*Ilustración 3 - Bodega Agroservicios San Luis*



Además, recientemente adquirió una propiedad contigua al negocio y está siendo ocupada como bodega, su tamaño es de 40 m<sup>2</sup> (5 x 8) donde se almacena gran parte de los productos. En la ilustración 3 se puede observar ésta con cierto nivel de desorden.

En cuanto a la infraestructura de estos locales, ambos están contruidos en su alrededor de bloques, pero todas las divisiones internas son de madera. El suelo es embaldosado, el techo de madera y se encuentra muy deteriorado.

**Agroservicios San Luis actúa como un detallista comercializando sus productos desde el local antes mencionado**, atiende de Yalí las comunidades de La Rica, Santa Rosa, Santa Elena, El Caracol y San José. Para ello cuenta con un camión mediano y una camioneta que están dedicados a la compra y entrega de productos, y una motocicleta adquirida con la intención de visitar a los productores para darles asistencia técnica en el campo. Sin embargo, ésta última actualmente no está cumpliendo este fin.

Conjuntamente, cuenta con el mobiliario y material de oficina necesario para ejercer las funciones inherentes al negocio.

#### ▪ **Recursos Financieros:**

Una debilidad importante encontrada es que a pesar de contar con un software de “información contable”, no se lleva ni a través del mismo sistema o de forma manual los estados financieros de la empresa tales como el Balance General y Estados de Resultados u otro informe que sintetice este tipo de información.

El software no más maneja ciertas cuentas; las cuales al menos podrían servir como insumo para un informe financiero si así se deseara, sin embargo, ni siquiera

estas cuentas son alimentadas íntegramente; al principio se le pagó a alguien para que la información estuviera actualizada hasta la fecha de estreno del sistema, no obstante, a medida que el tiempo fue pasando se dejó de introducir toda la información por diferentes razones, tal como la “falta de tiempo”, costumbre o ausencia de la persona correspondiente; solamente la información de las cuentas de compra y venta son introducidas en estricto cumplimiento.

Si se toma en cuenta el crecimiento de Agroservicios San Luis en cuanto a infraestructura, adquisición de medios de transporte, nuevos equipos de cómputo, incremento sustancial del número de productos ofertados, mayor número de colaboradores y salarios, etcétera; financieramente la empresa aparenta estar bien.

No obstante, en este tipo de negocio, tres cuentas son demasiado importantes y se deben estudiar con detalle para reconocer si realmente ésta se encuentra en un estado de bienestar: Cuentas por cobrar, inventario y cuentas por pagar. <sup>2</sup>A junio del 2017, la empresa registraba cuentas por cobrar por la cantidad de C\$ 557, 225.00 (de este monto, sólo C\$ 56, 565.00 se encontraban con fecha de pago vencida) y a la misma fecha se había recuperado C\$ 3,228,317.50; el valor de su inventario era de C\$ 3,143,100.80 y no se tenía registros de deuda con los proveedores.

Se conoce que la empresa normalmente mantiene cuentas por cobrar que oscilan por los C\$ 2,000,000 (a un sólo cliente puede financiarlo por más de C\$ 1,000,000) y su inventario puede llegar hasta los C\$ 4,500,000 en invierno cuando se tiene fertilizantes; además, a sus proveedores les paga en la fecha convenida y nunca entra en mora. Si a todo esto se le suma que el capital de trabajo es propio y los montos de las cuentas de este tipo de negocio son normales, entonces se puede afirmar que la empresa tiene buena posición financiera.

---

<sup>2</sup> Datos recopilados del sistema de información contable de la empresa. Ver anexo, pregunta 7.

▪ **Activos Tecnológicos:**

El **producto** de la empresa presume de ser tecnología de punta, ya que la fórmula química de los agroquímicos que ofrece es la última del mercado, elaboradas con la mayor calidad por los fabricantes más reconocidos de la industria. Y Agroservicios San Luis es el único distribuidor autorizado de la zona.

Algunas de las marcas líderes más vendidas por la empresa son: Bayer, BASF, Dupont, Foragro, Syngenta, Agrocentro Fagro, Milagro, UPL, Oregon, Ramac, Stoller, Pelicano, Monsanto, Hell, etc. Estas marcas pueden clasificar sus productos insecticidas, fungicidas, fertilizantes, herbicidas, foliares y cada cual puede tener distintos nombres y presentaciones, tal como se muestra en la ilustración 4.

Marca	Categoría	Producto
Bayer	Insecticida	Movento, Muralla Delta, Oberon, Rienda, Monarca 11.25 SE, Confidor WG 70, Decis 10 EC, etc.
	Fungicida	Consento, Cupravit verde, Nativo, Positron, Verita, Silvacur, Caporal, Flint 50, Silvacur Combi 30 EC, etc.
	Fertilizante	Bayfolan forte
	Herbicida	Alion, Whip, Basta, Sencor
	Bactericida	Serenade
	Foliar	Bayfolan, Imbirex (250 cc)

*Ilustración 4 - Ejemplo de una marca, clasificación y nombres de sus productos. Fuente: La Gerencia.*

El **precio** se fija dependiendo del costo de compra más un margen de ganancia, que va desde un 5% hasta 30%, dependiendo del propio producto. Entre más alto es el costo de compra, el margen de ganancia es menor. Los créditos son fijados a pagar no más a cuatro meses.

La fortaleza financiera de la empresa y la relación con sus proveedores le permite además comercializar equipos agrícolas como motosierras, motobombas, repuestos y otras maquinarias con mejor tecnología que la ofertada por sus competidores directos, inclusive no sólo de la misma comunidad. Algunas marcas reconocidas son: Maruyama, Torino, Cifareli, Xtra, Protecno, Imacasa, Jacto, etc.

Agroservicios San Luis, además de contar con el conocimiento técnico sobre sus productos y equipos comercializados, cuenta con experiencia agrícola en el campo, ya que antes del actual giro de negocio la gerencia se dedicaba a la agricultura, de manera que conoce las tecnologías de producción utilizadas, las más efectivas y viables.

▪ **Recursos Organizacionales:**

Para su organización, control y comunicación, la empresa cuenta con tres equipos de cómputo asignados a la gerencia, venta y caja. Éstos se comunican entre sí a través de una LAN - Red de Área Local -, emulando como servidor el equipo de la gerencia.

Además, para la gestión del negocio se tiene un sistema cliente - servidor “hecho a la medida”, llamado “Sistema Insumos” que consta de los módulos de inventario, ventas, cotización, control de crédito, manejo de caja y gastos. La base de datos está en el equipo de la gerencia y es gestionado desde los equipos clientes de venta y caja, este último se conecta una impresora para la emisión de facturas. El nivel de acceso está restringido por el tipo de usuario, sólo la gerencia tiene acceso a ciertos módulos del sistema, tales como: Estados de cuenta, Créditos, Proveedores, entre otros.

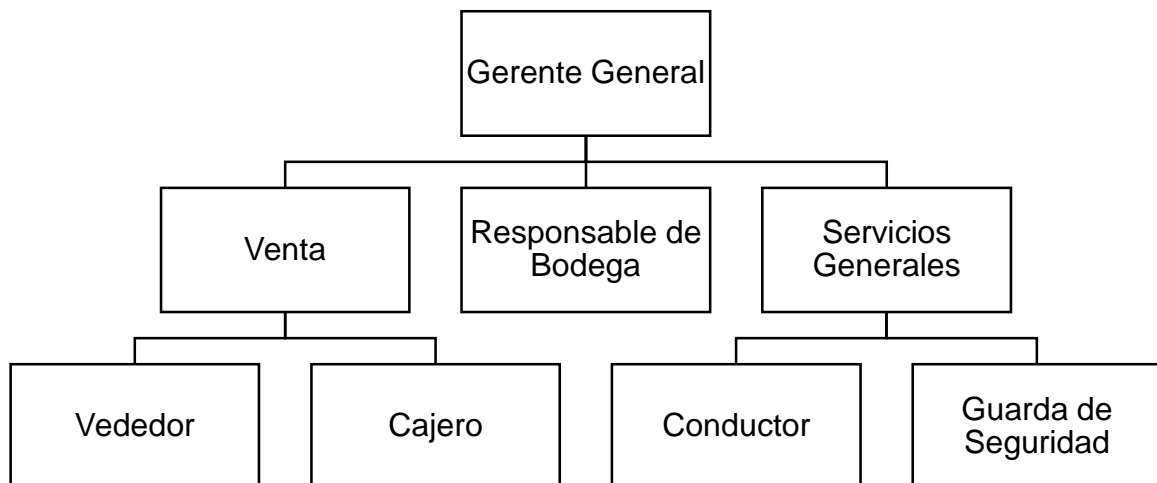
No se cuenta con servicio de internet puesto que en La Rica no existe aún un Proveedor de Servicios de Internet.

<sup>3</sup>La gerencia considera que en su momento será más viable colocar la base de datos en la nube que adquirir un servidor dedicado. Además, a futuro emigrarán a un Sistema de Información Web con mayores y mejores funciones que el sistema actual, tal como las cotizaciones y ventas en línea.

### 6.1.3. Recursos intangibles.

- **Activos humanos y capital intelectual.**

La empresa cuenta con siete empleados distribuidos entre gerencia, venta y caja, bodega, guarda de seguridad y transporte. La estructura organizacional es la siguiente:



*Ilustración 5 - Organigrama Agrosericios San Luis. Fuente: Elaboración Propia.*

La ilustración 4 refleja que la empresa es pequeña. Su organigrama no representa áreas físicas sino puestos dedicados a funciones específicas. Por lo antes dicho y porque el responsable de bodega tiene como función principal participar en el proceso de venta, éste podría connotarse dentro de “Venta”, junto a “Facturación” y “Caja”. Los cuadros intermedios no representan puestos, sino organización de los cuadros técnicos (parte baja del organigrama).

---

<sup>3</sup> Anexo 1 – Entrevista a la Gerencia, Pregunta 8.

A continuación, se describe la función principal de cada uno de los puestos que conforman el organigrama.

Puesto	Personas	Función Principal	Observación
<b>Gerente General</b>	1	Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento y desarrollo de Agroservicios San Luis.	Atiende a algunos clientes de forma personalizada para dar asistencia técnica.
<b>Vendedor</b>	2	Muestra, asesora y vende los productos en existencia, recomienda y orienta el uso de los mismos.	
<b>Cajero</b>	1	Factura y llevar el control diario de las ventas realizadas por los vendedores.	
<b>Responsable de Bodega</b>	1	Ejecutar labores de recepción, verificación, mantenimiento, control y despacho de los productos de la bodega.	
<b>Conductor</b>	1	Conduce los vehículos de la empresa y vela por la buena presentación y funcionamiento de los mismos.	Cumple con funciones de “cargador” de productos.
<b>Guarda de Seguridad</b>	1	Garantizar la seguridad del edificio y los productos de Agroservicios San Luis.	Sólo trabaja por el turno nocturno.

***Ilustración 6** - Descripción de la función principal de cada puesto del organigrama. **Fuente:** Agroservicios San Luis.*

La gerencia solamente lleva el control de algunas cuentas como se dijo en el *Inciso 6.1.2 – Recursos Financieros*, lo que se reconoce como una debilidad.

También se reconoce la necesidad de cargadores, los que suelen buscarse por cada carga de trabajo cuando es necesario; es decir, si se requiere transportar una cantidad grande de productos hacia o desde la empresa, se busca a cualquier persona que pueda y quiera hacer el trabajo, a quien se le paga lo que se convenga entre las partes.

Por otra parte, la fuerza laboral de la empresa tiene las capacidades y habilidades requeridas para ejercer los puestos en el cual se desempeña cada quien, entre ellos se destacan los vendedores, ambos son ingenieros agrónomos con suficiente conocimiento especializado y pericia para el marketing. En fin, Agroservicios San Luis cuenta con experiencia, aprendizaje acumulado y conocimientos tácitos de sus empleados; educación, capital intelectual y conocimientos técnicos de equipos especializados; conocimientos del personal clave respecto a funciones importantes del negocio como p. ej., habilidad para dar asesoría técnica a los clientes para que éstos puedan mejorar la productividad de sus cultivos.

▪ **Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación.**

La empresa no tiene registrada alguna marca o ella propia como tal, ni siquiera está registrada en la Dirección General de Impuestos, pero sí en la alcaldía municipal.

No obstante, la empresa goza de buena imagen empresarial, en su mercado geográfico ninguna empresa tiene reputación en cuanto a Calidad, Servicio y Confiabilidad.

- a. La **calidad** de sus productos es la mejor del mercado de agroquímicos, la empresa comercializa solamente productos originales de las marcas más reconocidas.
- b. También ofrece **servicio** de asesoría honesta, la cual se entrega a los clientes de forma gratuita, no empujando al cliente hacia la compra, sino permitiéndole conocer sus opciones y en todo caso convirtiéndolo en un cliente potencial.
- c. Agroservicios San Luis se consolida como una empresa **confiable** (cuenta con buena reputación con sus clientes y proveedores), ya sea a través de su programa de crédito, los deberes con los acreedores, sus productos y/o servicio de asesoría.

Todo lo anterior, favorece a la empresa con lealtad y disposición de los clientes.

▪ **Relaciones.**

La empresa mantiene alianzas solamente con ciertos proveedores, estos son Bayer, Agrobonafide, Duwest, Formunica, Milagro y Agromesa. Los beneficios que obtiene de estas asociaciones son: Capacitación especializada sobre el propósito, manejo y recomendaciones del agroquímico; Agroservicio San Luis se vuelve la única distribuidora exclusiva en el mercado de sus productos y diversificación de marcas; acceso a crédito y asistencia técnica de parte del proveedor a los clientes de la empresa.

▪ **Cultura y sistemas de incentivos.**

La empresa cuenta con algunas normas de conducta que son transmitidas al personal solamente al iniciar el contrato laboral.

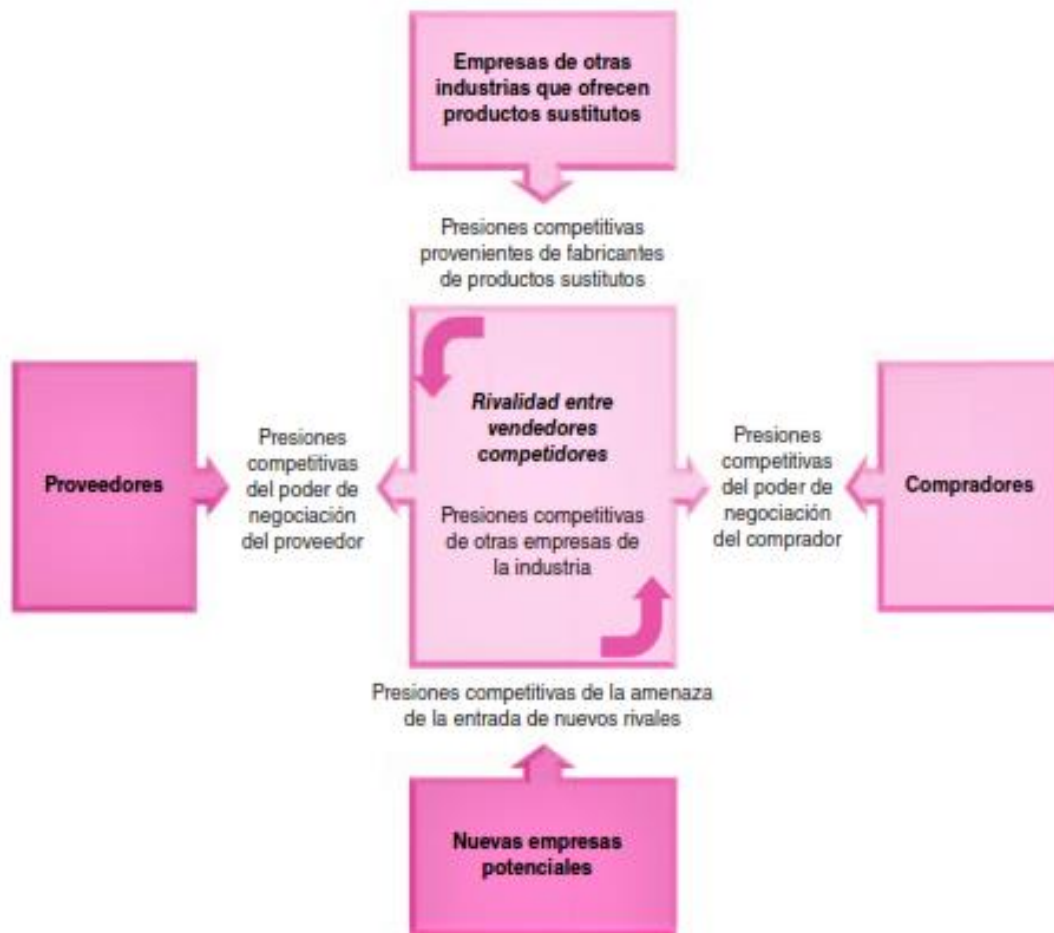
El personal reconoce principios y/o convicciones arraigadas en la empresa que tiene que ver con la calidad de los productos que se comercializan, el tipo de servicio de asesoría que se ofrece, y la confiabilidad de los clientes y proveedores. Los colaboradores consideran que son un equipo que tiene status en comparación con la competencia, de manera que el personal está apegado a los ideales de la



gerencia, aunque no se evidencia ningún sistema de compensaciones y grado de motivación del personal, solamente reciben ciertas bonificaciones de parte de los proveedores, así como canastas o regalos navideños.

## 6.2. Análisis del Micro entorno.

Tomando como referencia el modelo de competencia de Las 5 Fuerzas de Porter, se hizo el análisis del Micro entorno de Agroservicios San Luis.



**Ilustración 7** - Modelo de competencia de cinco fuerzas. **Fuente:** Adaptado de Michael E. Porter, "How competitive forces shape strategy"

### 6.2.1. *Vendedores rivales.*

Dentro del mercado geográfico que cubre Agroservicios San Luis, el único competidor directo es Agroservicios Reyes, cuyas principales “armas competitivas” son: Los precios bajos y la comercialización de agroquímicos genéricos.

Este competidor suele recurrir a tácticas de marketing como promociones especiales de venta, descuentos de precios, ventas de liquidación y rebajas, incluso a costa de la reducción de los márgenes de utilidad por unidad vendida. Se conoce que Agroservicios Reyes alcanza hasta vender ciertos productos a precios más bajos que el precio de costo al que compra Agroservicios San Luis a sus proveedores. La empresa no cuenta con un programa de crédito para sus clientes.

Como se dijo antes, aunque este rival comercializa ciertos productos originales, se caracteriza principalmente por ofrecer productos sin marca (fórmulas). Estos productos presumen de precios más bajos, sin embargo, suelen no ser tan efectivos en comparación a los productos de marca y por lo cual no son una garantía para los productores, y ellos lo saben. Es por esto que la competencia usa permanentemente la publicidad para elevar la reputación de este tipo de productos. Por el contrario, Agroservicios San Luis no realiza ningún tipo de **publicidad**, considerándose una de las principales debilidades de la empresa.

Se define como débil la rivalidad entre estos dos competidores porque:

- a. Los costos del cambio de marca son altos para el comprador si se considera el riesgo que representa utilizar un producto genérico frente a uno original, de marca y garantizado, sobre todo en cultivos caros como hortalizas y café.

- b. Los productos están muy diferenciados y la lealtad de los clientes es alta. De los dos competidores, sólo Agroservicios San Luis ofrece el servicio de asesoría técnica.
- c. El número de competidores (sólo dos) es pequeño, y no se asemejan en tamaño y fuerza competitiva.
- d. Las barreras para la salida del mercado cuando las empresas no son rentables son bajas.

#### **6.2.2. *Nuevas empresas participantes.***

Según (Arthur A. Thompson, 2012) “Las empresas de nuevo ingreso traen consigo el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales. La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso.”

Partiendo con lo anterior, se puede decir que las empresas de agroquímicos ya presentes en La Rica y comunidades aledañas, pueden emprender fuertes acciones defensivas en el momento que un nuevo competidor quiera ingresar al mercado (más publicidad, nuevas promociones de venta, oferta de productos con características nuevas y atractivas o servicios adicionales a los clientes). Sin embargo, lo más importante es que se pueden identificar algunas barreras a este tipo de mercado, tales como:

- a. Sólidas preferencias de marca y lealtad de clientes (ya sea porque el vendedor tiene experiencia en la agricultura, por prestigio empresarial y/o garantía de productos, por la línea de crédito, y hasta por ser los pioneros en el mercado geográfico).

- b. Se requieren altos requisitos de capital para incursionar en este mercado. Se conoce que un solo cliente puede hacer compras por más de un millón de córdobas.
- c. Y al menos Agroservicios San Luis presume de ser el distribuidor exclusivo de las marcas de agroquímicos originales y venta de equipos para esa zona.

Sin embargo, es importante mencionar que una demanda de mercado en rápido crecimiento, y el potencial de altas utilidades como la comercialización de productos agrícolas, actúan como imanes; pues motiva a los actores potenciales a comprometer los recursos que se necesitan para sortear casi cualquier barrera de ingreso.

#### **6.2.3. *Productos Sustitutos.***

Agroservicios San Luis reciente principalmente esta fuerza competitiva, ya que su rival directo se enfoca en la comercialización de agroquímicos de marcas genéricas, los cuales son sustitutos directos de los productos de la empresa. Muchos compradores tienen confianza en estos productos sustitutos y principalmente los adquieren cuando a pesar de todo, los riesgos de sus cultivos son manejables.

A continuación, se exponen tres razones por las que existe presión competitiva de parte de los vendedores de productos sustitutos:

- a. Los agroquímicos genéricos están disponibles con facilidad.
- b. Muchos compradores consideran que los agroquímicos genéricos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes.
- c. Los costos en que incurren los compradores al cambiar de productos de marca a productos genéricos son bajos.

#### **6.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores.**

Los proveedores de la industria de agroquímicos originales representan una fuerza relativamente débil, ya que no tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor, aunque Agroservicios San Luis es el distribuidor autorizado de sus productos en la zona. Esto se debe principalmente al gran número de fabricantes y/o proveedores, así como a la presencia creciente de los productos genéricos en el mercado.

Sin embargo, se realiza cierta negociación en cuanto a crédito y precio, pero sobre todo por el tamaño de cada compra y no por dependencia categórica del negocio con el proveedor, o sea, el precio de un producto de marca es más alto por su tecnología de fabricación, eficiencia, garantía y calidad en general que va desde la propia fórmula hasta el envase y entrega.

Existe un caso muy particular con uno de los proveedores, Bayer le abastece únicamente a Agroservicios San Luis con toda su línea de productos, los cuales se consideran diferenciales y cruciales, además este proveedor da crédito a la empresa por montos y plazos de pago exclusivos. Convirtiéndose Bayer en un proveedor importante e imprescindible, en este caso el proveedor entrega un producto diferenciado que mejora el desempeño, calidad e imagen de la empresa. Otros proveedores importantes son Agrobona fide y Agromesa.

Algunas de las razones de que el poder de negociación de los proveedores sea débil son:

- a. No suele existir escases de productos de parte de los proveedores.
- b. Los tipos de productos se pueden conseguir con una variedad de proveedores.
- c. No es difícil ni costoso para Agroservicios San Luis cambiar de un proveedor a otro.

- d. Existen buenos sustitutos de los productos de los proveedores, es decir también que existen otras marcas originales.

#### **6.2.5. Poder de negociación del comprador.**

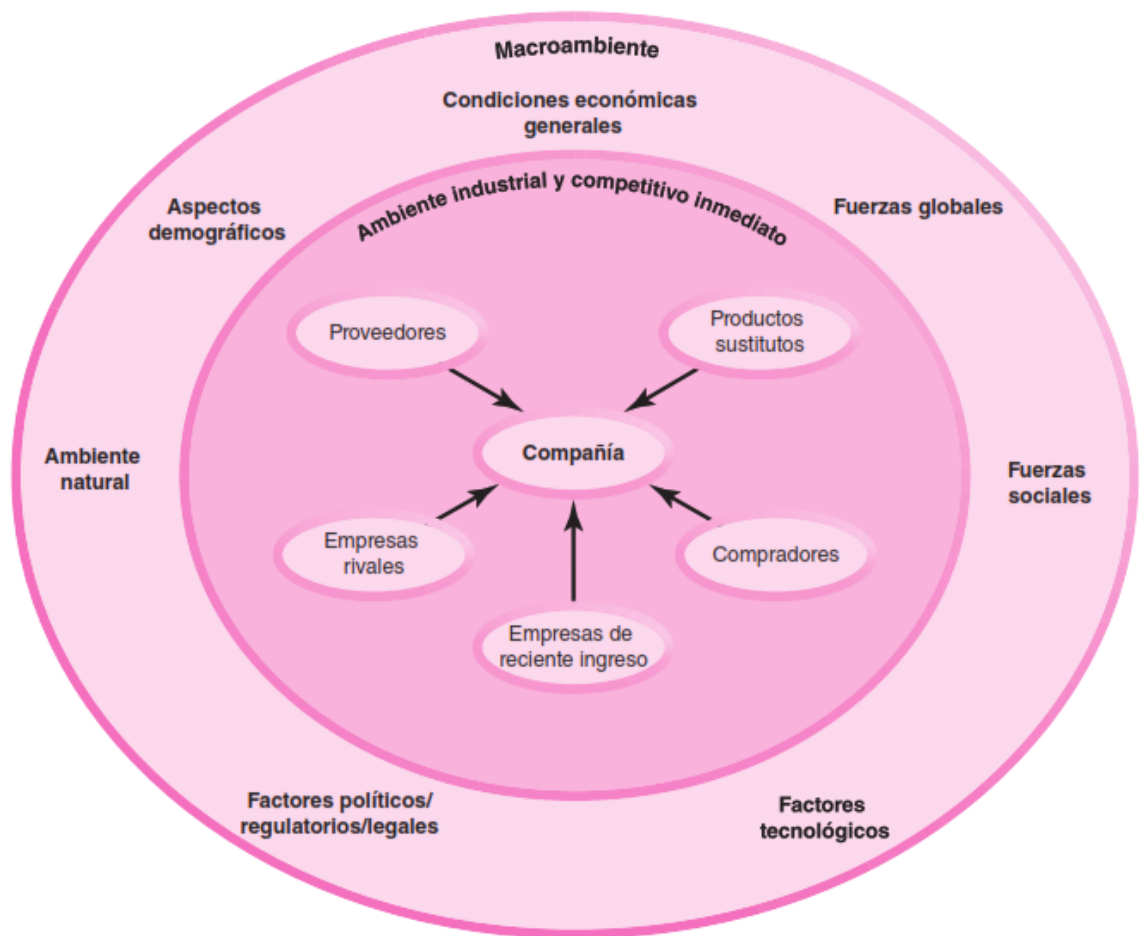
Los compradores de Agroservicios San Luis ejercen fuertes presiones competitivas, ya que su poder de negociación es alto, limitando la rentabilidad de la empresa ya que frecuentemente demandan concesiones de precio, mejores términos de pago o características de servicio adicionales.

Las razones por las que los compradores tienen alto poder de negociación son:

- a. Mucho de los productores (compradores) están organizados en cooperativas.
- b. Los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutos son relativamente bajos.
- c. Los compradores son prominentes, el tamaño de sus compras es grande, tanto por volumen como por costo unitario.
- d. A pesar de que durante todo el año se venden ciertos productos, las compras mayores son estacionales, ya que tienen lugar principalmente durante los ciclos agrícolas del país, p. ej. Los fertilizantes no se venden en verano. Durante los ciclos agrícolas los vendedores se esfuerzan por asegurar la mayor venta de sus productos.
- e. Los productores generalmente están bien informados de los productos, precios y a veces hasta de los costos de los vendedores (esto es posible por su nivel de organización).
- f. Los compradores son sensibles al precio ya que los insumos, herramientas, equipos y repuestos agrícolas representan una gran fracción de sus compras totales.

### 6.3. Evaluación del Ambiente Externo de la Empresa.

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera (*Véase la ilustración 8*); este macro ambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. (Arthur A. Thompson, 2012)



*Ilustración 8* - Componentes del macro ambiente de una empresa. **Fuente:** (Arthur A. Thompson, 2012)

Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque algunos tienen un efecto más importante que otros.

Partiendo de lo anterior se analizaron cada uno de estos componentes en el sector de comercialización de agroquímicos, a continuación, se presenta su caracterización:

### 6.3.1. Factores demográficos.

Factor	Valor
<b>Edad</b>	22 – 60
<b>Sexo</b>	Predominantemente Masculino
<b>Comunidades</b>	La Rica, Santa Rosa, Santa Elena, El Caracol y San José
<b>Ingreso</b>	En dependencia del tamaño del productor y el tipo de cultivo.
<b>Profesión/Ocupación</b>	Campesino, Productor, Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Agrícola, Ingeniero Agropecuario o carreras afines.
<b>Educación</b>	Desde “ninguna” hasta educación superior.
<b>Religión</b>	Indistinta
<b>Origen</b>	Regional

*Ilustración 9 - Caracterización demográfica del mercado de agroquímicos. Fuente: Elaboración Propia.*

Entre los factores expuestos en la *ilustración 9*, los niveles de ingreso y de educación, ocupan mucha importancia en el sector de comercialización de agroquímicos:

- **Nivel de Ingreso:** Aunque los productos originales y de marca son de preferencia por la mayoría de los productores, no todos hacen uso de ellos generalmente por la relación precio – cultivo (usualmente precios altos en comparación con los productos genéricos y algunos cultivos son mucho más caros que otros y se requiere minimizar riesgos utilizando insumos de garantía).
- **Nivel de Educación:** Productores propietarios o asesores técnicos con mayor nivel de educación prefieren agroquímicos originales y de marca, por su conocimiento e interés por las tecnologías certificadas.



### 6.3.2. Fuerzas sociales.

Factor	Valor
<b>Cultura</b>	Orientación a la satisfacción de las necesidades básicas individuales y colectivas manteniendo una relación sustentable con sus tierras.
<b>Clase social</b>	Media y Alta
<b>Familia</b>	Clave en el proceso de socialización ya que marca las pautas de comportamiento. Juega un rol de iniciador, influyente y decisor. El ciclo de vida familiar determina el comportamiento de compra.
<b>Interpersonal</b>	Los grupos de pertenencia y de referencia tales como asociaciones de productores, cooperativas y líderes de la zona intervienen con información, normas, reconocimiento, emulación y participación.

*Ilustración 10 - Caracterización del Factor Social del mercado de agroquímicos. Fuente: Elaboración Propia.*

El productor normalmente tiene un “grupo de referencia”, sea la familia u otras agrupaciones sociales, lo que hace haya una elevada influencia en cada individuo sobre el uso de insumos agrícolas, considerados internamente como productos de primera necesidad para los cultivos, de consumo público y con reconocimiento de las marcas fuertes. Además, es importante tomar en cuenta:

- La estructura social de Nicaragua es dinámica. En 2016 el gobierno invirtió 2 mil 715 millones de dólares en programas sociales en ámbito de salud, educación, vivienda, energía y **desarrollo rural**. (Ministerio de Hacienda y Crédito Publico, 2017)
- En la estructura social se promueve la equidad de género.
- La sociedad nicaragüense tiene un estilo de vida orientado al cambio.
- El productor, agricultor o campesino tiene una actitud positiva hacia el trabajo.

### 6.3.3. Factores políticos, legales y regulatorios.

El gobierno de Nicaragua tiene una Política favorable al sector de mercado que atiende Agroservicios San Luis. En la *Ilustración 11* se muestra textualmente la política planteada para el período 2017 - 2021:

#### **POLÍTICA DE GOBIERNO:**

#### **SECTOR AGROPECUARIO Y FORESTAL**

El Gobierno desarrollará las siguientes políticas para el sector Agropecuario y Forestal:

- Desarrollar la expansión de áreas y aumento del valor agregado del tabaco, palma africana, café, cacao, pesca, carne bovina, carne porcina y sector avícola.
- Incentivar el desarrollo de plantaciones que generen empleos, tales como: bambú, frutas, hortalizas y hule.
- Estudiar la incorporación de productos transgénicos en Soya, Maíz y Sorgo.
- Desarrollar nuevas áreas para la producción de cacao y café robusta.
- Desarrollar un Programa Nacional de Trazabilidad en todos los campos, que aseguren la calidad y potencie las exportaciones.
- Desarrollar el Sistema Nacional de Laboratorios Sanitarios, Fitosanitarios y de Control de Calidad.
- Continuar con las políticas de protección del medio ambiente y naturaleza.
- Mejorar los métodos y prácticas en sanidad animal y vegetal.
- Continuar sosteniendo encuentros periódicos con los sectores productivos para facilitar los cultivos y salidas de la producción, así como para proveer información sobre el clima, precios, producción y comercio.
- Desarrollar un sistema de alerta en el clima y los cultivos, con el fin de anticipar eventos y adecuar los planes de producción.

*Ilustración 11 - Política de Gobierno para el sector Agropecuario. Fuente: (Gobierno Central de Nicaragua, 2016)*

En cuanto a Clima Político el (Banco Mundial BIRF - AIF, 2017) expresa:

*“A pesar de las turbulencias económicas globales, Nicaragua se ha destacado por mantener niveles de crecimiento superiores al promedio de América Latina y el Caribe (...) **La estabilidad política de Nicaragua** ha permitido que el Gobierno adapte sus decisiones a estrategias pioneras de más largo plazo para combatir la pobreza, especialmente en las zonas rurales, en vez de tener que concentrarse en decisiones de corto plazo para sortear la crisis. El respaldo de la Asociación Internacional de Fomento (AIF), el fondo del Banco Mundial para los países más pobres, ha sido clave para que este cambio sea una realidad.”*

El Gobierno Central reconoce el impacto positivo de la inversión directa en una economía como la de Nicaragua, de modo que la promueve activa y abiertamente en un país comprometido con el “bienestar de las familias nicaragüenses”.

Por otro lado, a nivel regulatorio, El Ministerio Agropecuario y Forestal (MAG-FOR), institución rectora del Sector Público Agropecuario en Nicaragua, conforme la Ley 290 “Ley de Organización, Competencia y Procedimiento del Poder Ejecutivo” es la organización gubernamental, que entre otras funciones, está dedicada a “formular y dirigir los planes de sanidad animal y vegetal y administrar los sistemas cuarentenarios, además de administrar y supervisar el Registro Nacional de Plaguicidas, Sustancias Tóxicas, Peligrosas y otras Similares”. De manera que todos los negocios del país dedicados a la comercialización de agroquímicos y entrega de servicios agrícolas, son regulados por el MAG-FOR a través del REGLAMENTO DE LA LEY No. 274 DE NICARAGUA, LEY BÁSICA PARA LA REGULACIÓN Y CONTROL DE PLAGUICIDAS, SUSTANCIAS TÓXICAS, PELIGROSAS Y OTRAS SIMILARES<sup>4</sup>. Agroservicios San Luis constantemente es supervisada por esta entidad y hasta la fecha no se han presentado problemas.

---

<sup>4</sup> Decreto No. 49-98. Aprobado el 26 de junio de 1998 y publicado en La Gaceta No. 142, del 30 de Julio 1998.

#### **6.3.4. Medio ambiente.**

El aumento irrestricto de las emisiones de gases está subiendo la temperatura del planeta. Las consecuencias incluyen el derretimiento de glaciares, el aumento de las precipitaciones, la frecuencia de eventos meteorológicos extremos (inundaciones y sequía) y modificaciones en las estaciones del clima.

La agricultura es extremadamente vulnerable al cambio climático. El aumento de las temperaturas termina por reducir la producción de los cultivos deseados, a la vez que provoca la proliferación de malas hierbas y plagas. Los cambios en los regímenes de lluvias aumentan las probabilidades de fracaso de las cosechas a corto plazo y de reducción de la producción a largo plazo.

Hasta ahora, las organizaciones y programas competentes, nacionales e internacionales, reconocen la necesidad de adaptarse y tomar medidas que mitiguen los efectos que el cambio climático produce en la agricultura, pues con el deterioro de este sector se amenaza no sólo la economía, sino también la seguridad alimentaria de todo el mundo.

Algunas de las medidas técnicas tienen que ver con el uso de mejores tecnologías, el desarrollo de nuevos cultivos, ciclos agrícolas más cortos, mejores semillas, variedades resistentes a las sequías al exceso de lluvia o sequía, capacitación en el sistema mejorado de manejo, administración de tierras, etc. Además de las medidas organizativas, administrativas y financieras del sector agropecuario y gobierno.

Sin embargo y a pesar de todo lo anterior, se propicia una oportunidad importante de negocio para la industria de agroquímicos y servicios agrícolas, ya que las soluciones basadas en la ciencia y tecnología agrícolas son esenciales para satisfacer dichas necesidades.

Es importante reconocer que la razón de ser o existir de cada uno de este tipo de productos es elevar la productividad agrícola, y con los efectos del cambio climático habrá que repotenciarla. Por lo tanto, el factor climático representa una oportunidad importante para Agroservicios San Luis, como comercializadora de productos agroquímicos y servicios agrícolas.

#### **6.3.5. Factores tecnológicos.**

A nivel de tecnología agropecuaria, los fabricantes de agroquímicos han vigorizado sus programas de Investigación y Desarrollo a fin de estar preparados ante las oportunidades de mercado generadas por el cambio climático. De esta manera se proveen productos, especialmente de marca original, con mejores efectos en los cultivos: Mayor resistencia, mejores rendimientos productivos, ciclos de producción más cortos, mejor calidad de cultivo, etc. Además, de que la utilización de éstos agroquímicos trae consigo nuevas y mejores prácticas agropecuarias.

Siempre en el ámbito tecnológico agropecuario, el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA)<sup>5</sup> es el órgano de gobierno que se ocupa de la asistencia tecnológica a los productores. El INTA está desarrollando algunos de sus programas de gobierno, entre los cuales se tiene planteado:

- Transferir 23 nuevas Tecnologías y Prácticas Agropecuarias con familias productoras; entre ellas, tecnologías de granos básicos, alimentación animal, sanidad vegetal y reducción del uso de agroquímicos.
- Mejorar rendimientos productivos, entregando: 100,000 plantas de variedades especiales de cacao fino; 1,662 quintales de semillas de categorías superiores de granos básicos y hortalizas; 150,000 plántulas de hortalizas, quequisque, yuca y malanga.

---

<sup>5</sup> Plan de Gobierno 2016, “Trabajando junto como gran familia”.

- Fortalecer 300 Bancos Comunitarios con 4,500 productores innovadores, para el rescate y cuidado de variedades especiales de granos básicos.
- Impulsar las más eficientes tecnologías y prácticas agropecuarias instaladas en 648 fincas demostrativas y Centros de Desarrollo Tecnológicos, fortaleciendo capacidades de 6,884 protagonistas de Educación Técnica en el Campo, Estudiantes de carreras agropecuarias y Productores.
- Continuar fortaleciendo el Programa Nacional de Educación Técnica en el Campo, con la integración de 100 técnicos facilitadores a nivel nacional, para atender 1,000 protagonistas.
- Visitar 80 comunidades con la Móvil Audio Visual CulturAgro, con la participación protagónica de 1,000 Productores Innovadores, para promover el uso de Tecnologías, Prácticas y Experiencias Agropecuarias.
- Realizar congresos en: Uso de Transgénicos en la Producción Agropecuaria; Producción Cafetalera ante los efectos del cambio climático; Tecnologías para el incremento de la Productividad del sector agropecuario ante los efectos del cambio climático; Agroecología como alternativa para enfrentar los efectos del Cambio climático en la producción Agropecuaria.

A Nivel de Tecnologías de la Información y Comunicación TIC, a pesar de la popularización del internet en Nicaragua y los cambios en las tecnologías de comunicación a nivel internacional, la comarca La Rica no cuenta con el servicio de internet. Solamente en San Sebastián de Yalí y algunas comunidades aledañas tienen este servicio, donde cierto Proveedor de Servicios de Internet ISP vende el servicio 2G.

Es importante mencionar, que el Instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones y Correos (TELCOR) en los últimos cuatro años ha realizado algunas inversiones públicas y/o facilitado inversiones privadas, para que más nicaragüenses de la zona tengan acceso a tecnologías de comunicación e información, como por ejemplo la creación de nuevas líneas fijas y telefonía celular.

Se espera que con el Plan Nacional de Banda Ancha se garantice el acceso a Internet de calidad y alta velocidad en algunas de sus etapas al municipio de Yalí y todas sus comarcas, entre ellas La Rica.

#### **6.3.6. Fuerzas globales.**

La globalización integra países regiones, mercados, economía, costumbres, etc. y de la manera en que cualquier sector económico de un país se encuentre preparado la globalización representará nuevas amenazas y/o nuevas oportunidades de mercado.

En algunos países la globalización no ha significado una relación simétrica entre las naciones, posiblemente porque en el proceso no se ha tomado en cuenta las regularidades y particularidades socioeconómicas de las economías regionales (caso de los Tratados de Libre Comercio TLC, el marco legal, el gasto público, las políticas tributarias). Sin embargo, no existe evidencia suficiente para concluir que la apertura e inserción en la globalización les ha conducido por sí sola al deterioro de la economía.

Por otro lado, la globalización le permite al país dar a conocer sus productos a nivel mundial para demostrar que son competitivos en nuevos mercados; además permite el ingreso de productos necesarios e innovadores para la población. De modo que el éxito o fracaso en esta materia se vinculan más al tipo de políticas económicas específicas que se aplicaron en las diferentes experiencias de apertura e inserción.

En el caso de Nicaragua, el gobierno y la empresa privada, se han propuesto aprovechar al máximo las ventajas que ofrecen las fuerzas globales, e incluso continuamente se trabaja en ampliar el comercio con otros mercados a través de TLC y otro tipo de negociaciones. En estos momentos Nicaragua cuenta con tratados de Libre Comercio vigentes con los siguientes países: Estados Unidos de América, República Dominicana y Centroamérica (DR-CAFTA), México, Panamá, Canadá, Taiwán (República de China) y hay negociaciones con la Unión Europea. Dentro del plan de gobierno 2016 se contempla la ampliación de los mercados de exportación concluyendo negociaciones comerciales con Ecuador, Perú, Paraguay y la incorporación de Nicaragua a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Además, participa en la negociación de TLC entre Centroamérica y Corea del Sur.

Nicaragua, del 2006 hasta el 2016 ha crecido más de 170% en las exportaciones a Estados Unidos, la (Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua, 2016) destaca que ha sido el país de Centroamérica que más ha crecido y que mejor ha aprovechado el CAFTA. Para el (Banco Central de Nicaragua, 2016) las actividades agrícolas registraron un crecimiento de 5.2 por ciento, lo que se tradujo en un aporte de 0.4 puntos porcentuales al crecimiento del PIB. El desempeño de estas actividades fue liderado principalmente por las mayores labores culturales en los cultivos de café, maíz, arroz, banano y servicios relacionados con la agricultura.

Es menester recordar que Agroservicios San Luis es un proveedor de insumos agroquímicos y servicios agrícolas. Sus clientes son muchos de estos productores que con la globalización se han abierto mercados en otros países, que producen más y mejores cultivos para ser exportados, y por lo cual requieren de los productos y servicios que Agroservicios San Luis comercializa. Otro beneficio que se tiene de la relación bilateral o multilateral como el CAFTA con otros países, es la facilidad que se genera para adquirir los agroquímicos desde los fabricantes y/o sus distribuidores.



### **6.3.7. Condiciones económicas generales<sup>6</sup>.**

Nicaragua continuamente registra un desempeño macroeconómico positivo, reflejado en resultados económicos y financieros sólidos, que aseguran un crecimiento robusto por sexto año consecutivo. La actividad económica ha mantenido un buen dinamismo, mientras la inflación permanece baja. El manejo de las finanzas públicas continúa siendo estable, la deuda pública como porcentaje del PIB continúa reduciéndose, las reservas internacionales se mantienen en niveles adecuados, mientras que el sistema financiero permanece sano.

Nicaragua presentó en 2016, un crecimiento económico de 4.7 por ciento, impulsado por el desempeño de las actividades de servicios, principalmente comercio, intermediación financiera y administración pública y defensa, seguido de las **actividades agropecuarias** e industria manufacturera. Los bajos precios internacionales del combustible continuaron favoreciendo el ingreso disponible y el consumo, tendencia que también fue respaldada por el empuje de la inversión en infraestructura. Así, en un contexto de bajos precios internacionales y menor comercio mundial, la demanda interna de consumo e inversión presentó un mejor dinamismo que la demanda externa neta.

Consistente con el desempeño de la actividad económica del país, el empleo formal ha presentado un crecimiento del 10.8 por ciento, registrando el dinamismo en la afiliación al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) en los sectores de servicios comunales, sociales y personales, así como comercio, hoteles y restaurantes y el sector financiero. Por su parte, el salario nominal promedio creció 6.3 por ciento, resultando en un crecimiento de 2.7 por ciento en términos reales.

---

<sup>6</sup> Tomado y resumido del Informe Anual del (Banco Central de Nicaragua, 2016)

Los buenos resultados en materia de crecimiento económico se presentan con una inflación baja, que a finales del 2016 alcanzó 3.13 por ciento, lo cual estuvo respaldado por menores precios de alimentos, asociados al buen régimen de lluvia y a la baja inflación internacional.

Por su parte, la política fiscal se mantiene estable, registrando un déficit del Sector Público No Financiero de 2.0 por ciento del PIB, ligeramente superior a lo registrado en años anteriores. Estos resultados reflejan una tendencia decreciente del endeudamiento público con respecto al PIB, ubicándose la razón de deuda a PIB en 44.8 por ciento.

En 2016 la política monetaria y cambiaria del Banco Central de Nicaragua (BCN) favoreció el uso de las reservas internacionales que aseguraran la liquidez necesaria para el funcionamiento de la actividad económica y financiera. La conducción de la política monetaria, en coordinación con la política fiscal, permitió que las Reservas Internacionales Brutas (RIB) se mantuvieran en niveles adecuados, alcanzando en diciembre un saldo de 2,447.8 millones de dólares, lo cual propició una cobertura de 2.5 veces la base monetaria y de 5.0 meses de importaciones. La política monetaria del BCN es activa, complementando sus operaciones monetarias con instrumentos de manejo de liquidez de corto plazo.

Los indicadores de desempeño del sector financiero se mantienen sanos en término de rentabilidad, adecuación de capital, liquidez y morosidad. La cartera de crédito hasta la fecha ha crecido 18.4 % y los depósitos crecieron 8.6%, mostrando un buen dinamismo, aunque a tasas de crecimiento menores.

En 2016, el mayor aporte al crecimiento económico provino de las actividades de servicios, al contribuir con 2.7 puntos porcentuales. **En segundo lugar se destacaron las actividades agropecuarias (0.7 p.p), desglosadas en agricultura (0.4 p.p) y pecuario (0.3 p.p).** Adicionalmente, la industria manufacturera aportó 0.5 puntos porcentuales al crecimiento económico.

## **7. Capítulo II: Planeación de estrategias de marketing.**

Tomando como referencia el diagnóstico realizado anteriormente, se ha realizado la planeación de las estrategias de marketing, las cuales marcarán el rumbo de Agroservicios San Luis por los próximos tres años.

Primeramente, se reconstruye la filosofía estratégica de la empresa, es decir se retomó la misión, visión y objetivos actuales; y se refuerzan sus debilidades encontradas. Además, se proponen valores que se vinculen a estos elementos estratégicos, los que servirán de normas conductuales que guíen hacia su cumplimiento.

### **7.1. Perfil Estratégico.**

#### **7.1.1. Visión estratégica.**

Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la empresa. Además, motiva e inspira a su personal, alinea y guía las acciones en toda la organización, y comunica a todos los interesados las aspiraciones de la administración para el futuro. A continuación, se presenta la visión estratégica propuesta para Agroservicios San Luis:

*“Abastecer a una red ganadora de clientes del municipio de Yalí con un portafolio de productos agrícolas de calidad, que anticipen y satisfagan sus deseos y necesidades a precio justo; para crear valor mutuo y duradero”.*

Como se puede analizar en la “visión estratégica” propuesta, se denota un futuro gráficamente y con un sentido de dirección (*Abastecer a una red ganadora de clientes [de todo el] municipio de Yalí...*), es específica (*...con un portafolio de productos agrícolas de calidad...*), flexible (*...que anticipen y satisfagan sus deseos y necesidades a precio justo...*) e inspiradora (*...para crear valor mutuo y duradero*); además, es viable, fácil de recordar.

Agroservicios San Luis debe tomar en cuenta que una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.

#### **7.1.2. Misión estratégica.**

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “*quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí*”; y debe expresarse en un lenguaje lo bastante específico para darle a la empresa su propia identidad. A continuación, se presenta la misión estratégica propuesta para Agroservicios San Luis:

*“Ofrecemos a nuestros clientes los mejores productos del sector agrícola y brindamos la asesoría técnica necesaria para que realicen una compra sensata. Damos nuestro servicio con dedicación en la más alta calidad de satisfacción del cliente y con un sentido de calidez, amistad, y orgullo empresarial”.*

Como se puede analizar en la “misión estratégica” propuesta, se especifica los productos o servicios del Agroservicios (...*los mejores productos del sector agrícola... [y] ...asesoría técnica...*) así como las necesidades del comprador que se pretende satisfacer (*Ofrecemos a nuestros clientes... la asesoría técnica necesaria para que realicen una compra sensata*), precisa su enfoque para agradar a los clientes y otorgar a la compañía su identidad propia (...*Damos nuestro servicio con dedicación en la más alta calidad de satisfacción del cliente y con un sentido de calidez, amistad, y orgullo empresarial*”).

#### **7.1.3. Valores estratégicos.**

A continuación, se proponen los valores esenciales de Agroservicios San Luis, los que se vinculan con la misión y visión antes planteadas:

1. **Calidad e Innovación:** Ofrecemos los mejores productos agroquímicos desarrollados con las últimas tecnologías de la industria.
2. **Excelente servicio:** Colocamos a los clientes en el corazón de todo lo que hacemos.

3. **Honestidad:** Hablamos con la verdad y transparencia a nuestros clientes, a quienes cobramos un precio justo por nuestros productos.
4. **Compañerismo:** Cada uno de nuestros colaboradores es un amigo a quien apreciamos y correspondemos.
5. **Lealtad:** Respetamos nuestros compromisos con nuestros proveedores con quien entablamos relaciones sólidas.
6. **Responsabilidad social y ambiental:** Tomamos en cuenta el impacto ecológico de nuestros productos y ofrecemos aquellos cuyos efectos al medio ambiente y a las personas son controlables y permitidos por la autoridad competente.

## **7.2. Objetivos Estratégicos.**

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos son valiosos para la administración por tres razones:

1. Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización.
2. Sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de la empresa.
3. Motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más.

Tomando como referencia los objetivos formulados por la empresa expuestos en el inciso 6.1.1 de este documento, éstos se replantearon de la siguiente manera:

1. Gozar de una línea de productos más amplia que la competencia durante el período 2017 - 2020.
2. Posicionar a la empresa como el mejor Agroservicios de la Rica en cuanto a la calidad de los productos ofertados y mejor servicio al cliente.
3. Ofertar los productos más nuevos o mejorados del mercado antes que los rivales.
4. Superar la cantidad de clientes actual en un 20% para finales del 2020.
5. Contar con el 100% del personal altamente motivado y comprometido con la visión y la misión de la empresa.

### 7.3. Objetivos Operativos.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos	Indicadores de Control
Posicionar a la empresa como el mejor Agroservicios de la Rica en cuanto a la calidad de los productos ofertados y mejor servicio al cliente durante el periodo 2017 - 2020.	<p>El 90% de los clientes actuales se encuentran satisfechos por la empresa.</p> <p>El 100% de los clientes actuales regresa a la empresa en los siguientes ciclos productivos.</p>	<p>Numero de reclamos presentados por los clientes.</p> <p>Número de personas entrevistadas que reconocen a la empresa como la que mejores productos y servicios ofrece a sus clientes.</p>
Disponer una línea de productos más amplia que la competencia durante el período 2017 - 2020.	<p>Distribuidor exclusivo de los tres principales proveedores de marcas originales en Yalí.</p> <p>Diversificación de productos agroquímicos mediante la apertura de nuevas líneas.</p>	<p>Al menos tres acuerdos formales con proveedores de marcas originales.</p> <p>Cantidad de pedidos y compras de productos distintos a los que se ofrecen actualmente.</p>
Ofertar los productos más nuevos o mejorados del mercado antes que los rivales.	<p>Anuentes al lanzamiento de nuevos productos, dando seguimiento a los fabricantes y sus distribuidores.</p> <p>Participación en la presentación de productos por parte de los fabricantes.</p>	<p>Número de consultas a sitios web de los fabricantes.</p> <p>Informe de asistencia a ferias y/o presentaciones tecnológicas de los fabricantes.</p> <p>Invitaciones a eventos de presentación.</p>

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos	Indicadores de Control
Superar la cantidad de clientes actual en un 20% para finales del 2020.	Postura de segmentación diferida para distintos mercados metas.	Número de nuevos clientes de segmento de mercado distinto al actual.
	Diversificación de productos agroquímicos mediante la apertura de nuevas líneas.	Cantidad de pedidos y compras de productos distintos a los que se ofrecen actualmente.
	Llegar a todo el mercado de La Rica y a la mayor parte del mercado de las comunidades de Santa Rosa, Santa Elena, El Caracol, San José, El Chamastro, La Estrella Uno, La Estrella Dos y Los Aguacatales	Visitados el 100% de los productores de La Rica y al menos el 80% de los productores de Santa Rosa, Santa Elena, El Caracol, San José, El Chamastro, La Estrella Uno, La Estrella Dos y Los Aguacatales.
Contar con personal altamente motivado y comprometido con la visión y la misión de la empresa.	La rotación de colaboradores es menor al 5% anual.	Número de trabajadores que renuncian a la empresa.
	El 90% de los trabajadores se encuentra plenamente satisfecho de trabajar en la empresa.	Número de trabajadores que responden “plenamente satisfechos” a la encuesta de satisfacción a la empresa.

**Ilustración 12** - Objetivos estratégicos y operativos con sus respectivos indicadores. **Fuente:** Elaboración propia.

#### **7.4. Formulación de estrategias.**

Esta etapa tiene como principal objetivo el planteamiento de estrategias de marketing para Agroservicios San Luis, su formulación corresponde a los objetivos estratégicos planteados en el inciso 7.2, y se utilizará como base de análisis las matrices EFE, EFI y FODA.

En base al diagnóstico presentado en el capítulo I se listan las Oportunidades y Amenazas de la empresa Agroservicios San Luis, lo que permitirá la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

#### **OPORTUNIDADES**

1. Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales.
2. Expansión a nuevos mercados geográficos.
3. El productor normalmente tiene un “grupo de referencia”.
4. El gobierno central interesado en el desarrollo rural.
5. Política de gobierno favorable al sector agrícola.
6. Clima político optimista.
7. El cambio climático propicia una importante oportunidad de negocio.
8. Los fabricantes de agroquímicos han vigorizado sus programas de Investigación y Desarrollo.
9. El INTA está desarrollando algunos de sus programas de gobierno relacionados con nuevas tecnologías y practicas agropecuarias.
10. La globalización ha abierto mercado a algunos de los clientes de la empresa.
11. Nicaragua continuamente registra un desempeño macroeconómico positivo.

#### **AMENAZAS**

1. Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria.
2. El principal competidor suele implementar tácticas de marketing permanentemente.
3. Probable entrada de nuevos competidores.
4. Mayor número de productos genéricos de bajo costo en el mercado.



5. Los productos sustitutos están disponibles con facilidad.
6. Los productores cada vez están mejor organizados.
7. Productores mejor informados sobre los costos de los vendedores.
8. Compradores sensibles al precio.
9. Ciertos productos sustitutos en el mercado son atractivos en cuanto a desempeño.

#### 7.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE.

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales.	0,04	3	0,12
Expansión a nuevos mercados geográficos.	0,05	2	0,1
El productor normalmente tiene un “grupo de referencia”.	0,02	1	0,02
El gobierno central interesado en el desarrollo rural.	0,03	1	0,03
Política de gobierno favorable al sector agrícola.	0,06	1	0,06
Clima político optimista.	0,06	1	0,06
El cambio climático propicia una importante oportunidad de negocio.	0,07	2	0,14
Los fabricantes de agroquímicos han vigorizado sus programas de Investigación y Desarrollo.	0,04	1	0,04
El INTA está desarrollando algunos de sus programas de gobierno relacionados con nuevas tecnologías y practicas agropecuarias.	0,06	1	0,06
La globalización le ha abierto mercado a algunos de los clientes de la empresa.	0,07	1	0,07
Nicaragua continuamente registra un desempeño macroeconómico positivo.	0,06	1	0,06
<b>Amenazas</b>			
Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria.	0,07	4	0,28
El principal competidor suele implementar tácticas de marketing permanentemente.	0,06	3	0,18
Probable entrada de nuevos competidores.	0,05	2	0,1
Mayor número de productos genéricos de bajo costo en el mercado.	0,07	4	0,28
Los productos sustitutos están disponibles con facilidad.	0,06	3	0,18
Los productores cada vez están mejor organizados.	0,01	2	0,02
Productores mejor informados sobre los costos de los vendedores.	0,01	1	0,01
Compradores sensibles al precio.	0,03	2	0,06
Ciertos productos sustitutos en el mercado son atractivos en cuanto a desempeño.	0,08	2	0,16
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,03</b>

**Análisis:** (2.03 < 2.50), Lo que significa que las estrategias de Agroservicios San Luis no aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y no minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

En base al diagnóstico presentado en el capítulo I se listan las Fortalezas y Debilidades de la empresa Agroservicios San Luis, lo que permitirá la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

### **FORTALEZAS**

1. Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa.
2. Comercializa productos de la mejor calidad de la industria.
3. Mucha pericia en la venta directa y conocimiento agropecuario.
4. Ofrece el servicio de asistencia técnica y con garantía para los clientes.
5. Posee programa de ventas al crédito.
6. Local de comercialización y bodega propios.
7. Un producto muy diferenciado al de los rivales.
8. Posee equipo de transporte para venta.
9. Condición financiera sólida; amplios recursos financieros para crecer.
10. Tiene diversificación de productos.
11. Experiencia agrícola en el campo.
12. Cuenta con un sistema de información contable.
13. Capacidades para un buen servicio al cliente
14. Buena posición para negociar con proveedores.
15. Capacidades para un buen manejo de la cadena de abastecimiento.
16. Se tiene lealtad de clientes.
17. Consolidada como una empresa honesta y confiable.
18. Goza de alianzas con grandes proveedores (inclusive es el distribuidor exclusivo de alguno de ellos).
19. El personal reconoce convicciones arraigadas en la empresa y se apega a ellas.

### **DEBILIDADES**

1. Carencia de publicidad y promoción.
2. Débil rumbo estratégico. Lo poco que se ha hecho en esta materia no ha sido declarado formalmente.

3. Red de distribuidores más débil que la de los rivales o falta de capacidad de distribución global adecuada
4. Mayores costos unitarios generales en relación con los competidores importantes.
5. Se carece de personal en algunas áreas como contabilidad y venta (incluidos “cargadores”).
6. Pérdida de participación de mercado.
7. Desventajas de costos sobre los rivales.

#### 7.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI.

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa.	0,06	4	0,24
Comercializa productos de la mejor calidad de la industria.	0,07	3	0,21
Mucha pericia en la venta directa y conocimiento agropecuario.	0,08	3	0,24
Ofrece el servicio de asistencia técnica y con garantía para los clientes.	0,04	2	0,08
Posee programa de ventas al crédito.	0,03	1	0,03
Local de comercialización y bodega propios.	0,01	1	0,01
Un producto muy diferenciado al de los rivales.	0,08	3	0,24
Posee equipo de transporte para venta.	0,04	2	0,08
Condición financiera sólida.	0,01	1	0,01
Tiene diversificación de productos.	0,06	2	0,12
Experiencia agrícola en el campo.	0,05	4	0,2
Cuenta con un sistema de información contable.	0,03	1	0,03
Capacidades para un buen servicio al cliente.	0,02	1	0,02
Buena posición para negociar con proveedores.	0,03	3	0,09
Capacidades para un buen manejo de la cadena de abastecimiento.	0,02	2	0,04
Se tiene lealtad de clientes.	0,04	3	0,12
Consolidada como una empresa honesta y confiable	0,04	2	0,08
Goza de alianzas con grandes proveedores	0,02	4	0,08
El personal reconoce convicciones arraigadas en la empresa y se apegan a ellas.	0,01	3	0,03
<b>Debilidades</b>			
Carencia de publicidad y promoción.	0,06	4	0,24
Débil rumbo estratégico.	0,05	4	0,2
Red de distribuidores más débil que la de los rivales	0,04	2	0,08
Mayores costos unitarios generales en relación con los competidores importantes.	0,02	1	0,02
Se carece de personal en algunas áreas como contabilidad y venta (incluidos “cargadores”).	0,02	3	0,06
Pérdida de participación de mercado.	0,04	2	0,08
Desventajas de costos sobre los rivales.	0,03	1	0,03
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,66</b>

**Análisis:** (2.66 > 2.50), Lo que indica que, en definitiva, es posible mejorar las operaciones, estrategias, políticas y procedimientos del Agroservicios.

### Planteamiento Estratégico

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p>F1: Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa</p> <p>F2: Comercializa productos de la mejor calidad de la industria</p> <p>F3: Mucha pericia en la venta directa y conocimiento agropecuario</p> <p>F4: Ofrece el servicio de asistencia técnica y con garantía para los clientes</p> <p>F5: Posee programa de ventas al crédito</p> <p>F6: Local de comercialización y bodega propios</p> <p>F7: Un producto muy diferenciado al de los rivales</p> <p>F8: Posee equipo de transporte para venta</p> <p>F9: Condición financiera sólida; amplios recursos financieros para crecer</p> <p>F10: Tiene diversificación de productos</p> <p>F11: Experiencia agrícola en el campo</p> <p>F12: Cuenta con un sistema de información contable</p> <p>F13: Capacidades para un buen servicio al cliente</p> <p>F14: Buena posición para negociar con proveedores</p> <p>F15: Capacidades para un buen manejo de la cadena de abastecimiento.</p> <p>F16: Se tiene lealtad de clientes</p> <p>F17: Consolidada como una empresa honesta y confiable.</p> <p>F18: Goza de alianzas con grandes proveedores</p> <p>F19: El personal reconoce convicciones arraigadas en la empresa</p>	<p>D1: Carencia de publicidad y promoción</p> <p>D2: Débil rumbo estratégico</p> <p>D3: Red de distribuidores más débil que la de los rivales</p> <p>D4: Mayores costos unitarios generales en relación con los competidores</p> <p>D5: Se carece de personal en algunas áreas como contabilidad y venta</p> <p>D6: Pérdida de participación de mercado</p> <p>D7: Desventajas de costos sobre los rivales</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<p>O1: Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales</p> <p>O2: Expansión a nuevos mercados geográficos</p> <p>O3: El productor normalmente tiene un "grupo de referencia"</p> <p>O4: El gobierno central interesado en el desarrollo rural</p> <p>O5: Política de gobierno favorable al sector agrícola</p> <p>O6: Clima político optimista</p> <p>O7: El cambio climático propicia una importante oportunidad de negocio</p> <p>O8: Los fabricantes de agroquímicos han vigorizado sus programas de I+D</p> <p>O9: El INTA /programas con nuevas tecnologías y pract. agropecuarias</p> <p>O10: La globalización le ha abierto mercado a algunos de los clientes</p> <p>O11: Nicaragua registra un desempeño macroeconómico positivo</p>	<p><i>F1, F2, F8, F10, F18 - O1, O3, O9:</i></p> <p><b>E1:</b> Penetración del mercado actual y posicionamiento de la marca</p> <p><i>F1,F3,F12,F9,F13 - O1,O2,O3:</i></p> <p><b>E2:</b> Integrar tecnologías informáticas para el seguimiento de clientes</p> <p><i>F2,F3,F4,F8,F9 - O1,O2,O4,O7:</i></p> <p><b>E3:</b> Introducción a nuevos mercados (Desarrollo de mercado)</p>	<p><i>D1,D5,D6 - O1,O2,O7:</i></p> <p><b>E4:</b> Programa de Publicidad, Promoción y Relaciones Publicas</p> <p><i>D1,D3,D5 - O1,O2:</i></p> <p><b>E5:</b> Crear una fuerza de venta especial para que se mueva a las fincas de los clientes a promover los productos.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<p>A1: Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria</p> <p>A2: El principal competidor suele implementar tácticas de marketing</p> <p>A3: Probable entrada de nuevos competidores</p> <p>A4: Mayor número de productos genéricos de bajo costo en el mercado</p> <p>A5: Los productos sustitutos están disponibles con facilidad</p> <p>A6: Los productores cada vez están mejor organizados</p> <p>A7: Productores mejor informados sobre los costos de los vendedores</p> <p>A8: Compradores sensibles al precio</p> <p>A9: Ciertos productos sustitutos en el mercado son atractivos</p>	<p><i>F3,F4,F9,F13,F19 - A3,A4,A6,A8:</i></p> <p><b>E6:</b> Enriquecimiento de la calidad en la entrega de servicio y procesos.</p> <p><i>F1,F4,,F14,F18 - A6,A7,A8:</i></p> <p><b>E7:</b> Gestionar comunicación con las organizaciones gremiales de los productores</p>	<p><i>D6 - A3,A4,A5:</i></p> <p><b>E8:</b> Desarrollo de estrategia de Diversificación (no relacionada)</p> <p><i>D4,D6,D7 - A1,A2,A3,A4:</i></p> <p><b>E9:</b> Fusionar la empresa con la competencia</p> <p><i>D4,D6,D7 - A1,A2,A3,A4:</i></p> <p><b>E10:</b> Cerrar el Negocio</p>

**Ilustración 13: Matriz FODA. Fuente: Elaboración Propia.**

Según el Análisis FODA, resultaron 10 estrategias, de las cuales se seleccionarán todas aquellas que cumplen con los objetivos.

### 7.4.3. Análisis Estructural.

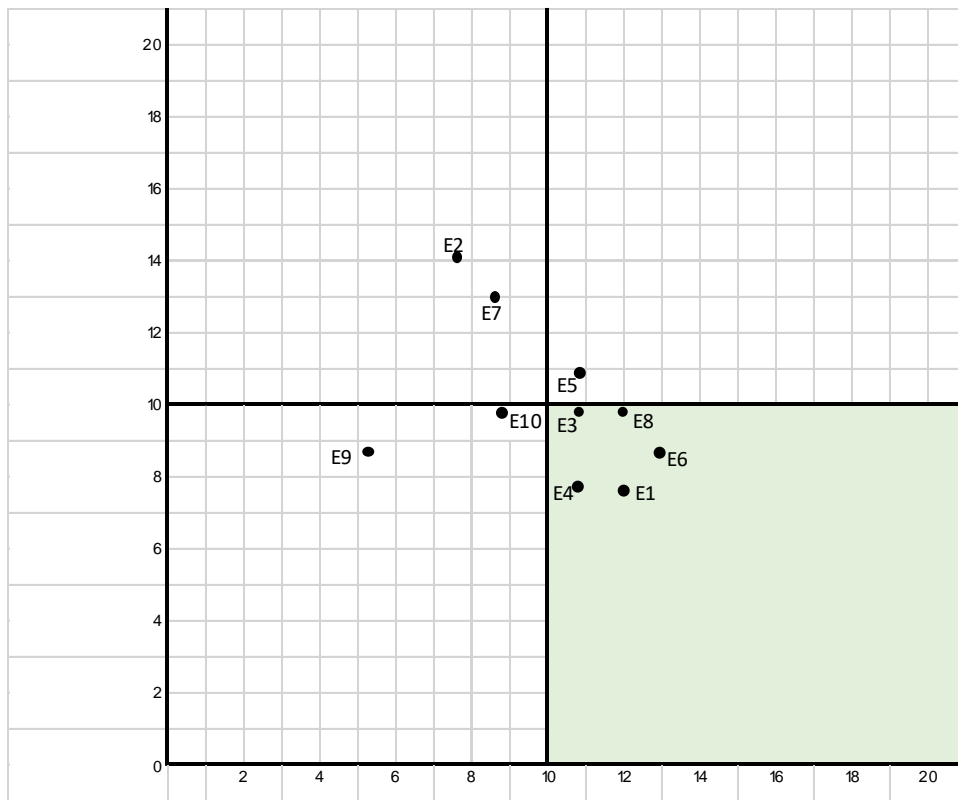
Mediante un análisis estructural, se establecerá la matriz de motricidad-dependencia para conocer la relación entre cada estrategia, definiendo la influencia de cada elemento sobre el sistema propuesto, los valores para la medición son los siguientes: Sin relación (0), Relación de influencia baja (1), Relación de influencia media (2) y Relación de influencia alta (3).

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	MOTRICIDAD	
											ABSOLUTA	RELATIVA
E1		0	1	1	0	1	1	1	1	1	7	7,61%
E2	2		3	2	2	1	0	1	2	0	13	14,13%
E3	1	2		0	0	3	1	1	0	1	9	9,78%
E4	0	1	1		1	1	0	2	1	0	7	7,61%
E5	2	1	1	0		1	3	0	1	1	10	10,87%
E6	1	1	0	0	1		1	2	0	2	8	8,70%
E7	1	0	2	2	1	2		2	0	2	12	13,04%
E8	1	1	1	1	3	1	1		0	0	9	9,78%
E9	1	0	0	3	1	1	0	1		1	8	8,70%
E10	2	1	1	1	1	1	1	1	0		9	9,78%
ABSOLUTA	11	7	10	10	10	12	8	11	5	8	92	
RELATIVA	11,96%	7,61%	10,87%	10,87%	10,87%	13,04%	8,70%	11,96%	5,43%	8,70%		100%
DEPENDENCIA												

Encontrados los valores de Motricidad – Dependencia en la matriz, se procede a la construcción de coordenadas para ubicarlas en las respectivas áreas motrices.

Estrategia	Dependencia	Motricidad
E1	12,0%	7,6%
E2	7,6%	14,1%
E3	10,9%	9,8%
E4	10,9%	7,6%
E5	10,9%	10,9%
E6	13,0%	8,7%
E7	8,7%	13,0%
E8	12,0%	9,8%
E9	5,4%	8,7%
E10	8,7%	9,8%

El grafico de motricidad respectivo se puede observar a continuación:

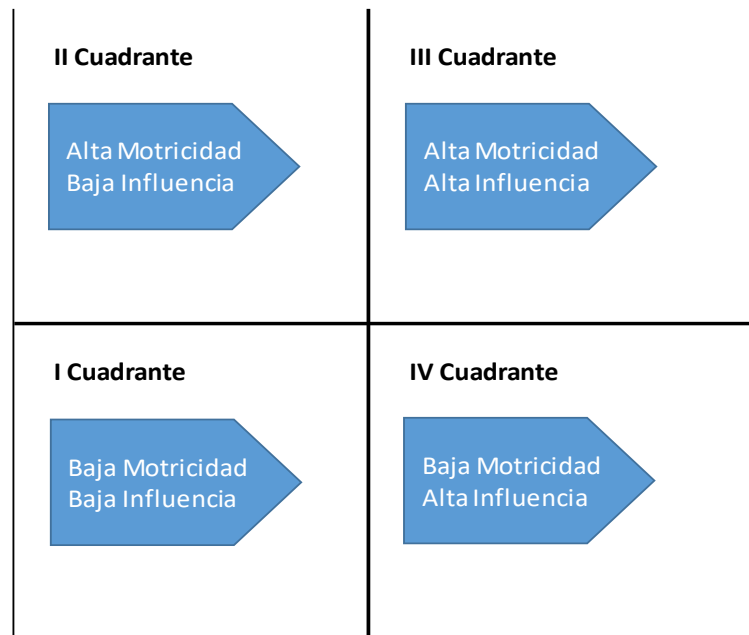


**Ilustración 14 - Áreas Motrices. Fuente:** Elaboración propia



#### 7.4.4. Estrategias seleccionadas.

Para la selección de las estrategias, a continuación se muestra la influencia que el sistema ejerce en cada elemento:



*Ilustración 15 - Influencia de los Elementos sobre el Sistema y viceversa. Fuente: Elaboración Propia.*

**CUADRANTE I:** En esta zona se produce baja influencia del sistema sobre el elemento y baja influencia del elemento sobre el sistema. En este caso las estrategias E9 y E10 se establecen en ese cuadrante, por lo cual se considera erróneo tomar la decisión de fusionar la empresa con algún competidor o cerrar definitivamente Agroservicios San Luis.

**CUADRANTE II:** Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y baja influencia del elemento hacia el sistema. En consideración a este estudio las estrategias que se ubican en esta zona motriz son E2 y E7: Integrar tecnologías informáticas para el seguimiento de clientes actuales y potenciales, y gestionar comunicación con las organizaciones gremiales de los productores. Sin embargo, su aporte hacia el sistema es mínimo, posiblemente la pérdida de mercado de Agroservicios San Luis continúe creciendo aun llevando a cabo estas estrategias.

**CUADRANTE III:** Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema. En este caso la estrategia *“Crear una fuerza de venta especial para que se mueva a las fincas de los clientes a promover los productos (E5)”*, es importante para el negocio, por lo cual se tomará en cuenta; sin embargo, no como estrategia clave del plan de marketing, sino como parte de las actividades de algunas de las estrategias del cuadrante objetivo.

**CUADRANTE IV:** Llamado el cuadrante objetivo. Este cuadrante constituye, baja influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema, es por ello que se ha decidido implementar las siguientes estrategias:

- E1: Penetración del mercado actual y posicionamiento de la marca.
- E3: Introducción a nuevos mercados (Desarrollo de mercado).
- E4: Programa de Publicidad, Promoción y Relaciones Publicas.
- E6: Enriquecimiento de la calidad en la entrega de servicio y procesos.
- E8: Desarrollo de estrategia de Diversificación (no relacionada).

## **7.5 Estrategias de Agroservicios San Luis.**

### **7.5.1 Penetración del mercado actual y posicionamiento de la marca.**

Del cuadrante FO (Aprovechar las oportunidades dadas las fortalezas de la empresa) la primera estrategia seleccionada, penetración del mercado actual y posicionamiento de la marca, es considerada por (Kotler, 2006) como una estrategia intensiva.

A través de la estrategia de penetración del mercado, Agroservicios San Luis tratará de conseguir una mayor participación en el mismo mercado para los productos que actualmente está comercializando, cabe destacar que entre todos éstos se referirá a los productos originales de marca. Así que con un mayor esfuerzo de marketing se pretende que nuevos clientes de un mismo mercado o que los actuales clientes compren una mayor cantidad de los productos que ya están comprando.

La estrategia de penetración de mercado es buena para Agroservicios San Luis porque el mercado actual que abarca la propia empresa y sus competidores no está saturado. Por ejemplo, con un buen programa de promoción y publicidad, o de precios bajos, o de segmentación o de distribución, etc., podrían aumentar el consumo de agroquímicos de marca. Conviene entonces que la empresa identifique cómo quiere posicionarse en el mercado, es decir, cómo quiere que la identifiquen sus clientes, competidores, proveedores, trabajadores y sociedad en conjunto.

El posicionamiento de una empresa, es la imagen que determinado segmento de mercado tiene de su producto, de su servicio y de su empresa. En este sentido, Agroservicios San Luis quiere venderse al mercado como un proveedor de productos de alta calidad, cuya entrega la hace a través de un excelente servicio, incluida la asesoría técnica con experiencia (gratuita), su proceso de venta es rápido y flexible, es una empresa digna de confianza y comprometida con el entorno social y ambiental.

### **7.5.2 Introducción a nuevos mercados (Desarrollo de mercado).**

Desarrollar nuevos mercados, implica introducir los actuales productos y servicios en nuevos mercados; en el caso de Agroservicios San Luis esta estrategia consistirá en introducirlos en nuevas zonas geográficas: El Chamastro, La Estrella Uno, La Estrella Dos y Los Aguacatales. Estas son comunidades de Yalí que no tienen un proveedor de productos agrícolas en la zona y se están moviendo hasta La Rica o al propio Yalí a comprarlos.

La estrategia de desarrollo de mercado es ideal porque Agroservicios San Luis a logrado cierto liderazgo y reconocimiento en la zona, además tiene capacidad superior a la demanda local para comercializar sus productos.

### **7.5.3 Programa de promoción, publicidad y relaciones públicas.**

La estrategia que aquí se propone es la llamada *Estrategia de Tirón o de Pull*, a través de la cual Agroservicios San Luis tratará de “jalar” y atraer a los consumidores, esto se hará a través de venta personal, o sea un representante de venta que visite al cliente con la finalidad de vender, le presente el producto y servicio, le dé seguimiento, lograr la venta y atención pos venta. Lo que se pretende es tener más contacto con los clientes, se apoyara la estrategia con ciertas promociones: Cupones de descuento, regalías, ofertas, premios y muestras gratis.

La publicidad será una actividad fundamental para aumentar las ventas y lograr el adecuado posicionamiento. La competencia hace uso de publicidad permanentemente como se expresó en el inciso 6.2.1, pero ésta se realiza de forma tradicional (comunicación masiva); contrario a Agroservicios San Luis la campaña publicitaria responderá a las estrategias de este plan de marketing, por eso es importante diseñar la campaña, el público objetivo, estimar el periodo que se llevará a cabo, los costos de la campaña y resultados esperados.

En La Rica solamente hay dos radios locales y son cristianas: “Ondas de Esperanza” e “Impacto de Dios”. Sin embargo, con más alcance y afinidad también se escucha La Nueva Radio Ya. Se usarán estas tres radios y también se ubicarán mantas publicitarias en lugares estratégicos (se pretende que estas mantas sean patrocinadas por los proveedores de Agroservicios San Luis).

Las relaciones publicas consistirán en mantenimiento de relaciones que permitan lograr la retención y fidelización de los productores, las actividades que aquí se realizaran son: Patrocinio de equipo de béisbol y softbol de las comunidades que se incluyen en el mercado de la empresa, patrocinio para eventos de caridad.

#### **7.5.4 Enriquecimiento de la calidad en la entrega de servicios y procesos.**

Agroservicios San Luis para penetrar y desarrollar el mercado deberá posicionarse como una empresa de calidad, pero no sólo por el tipo de productos, marcas originales mundialmente reconocidas, sino también por un excelente servicio entregado al cliente apoyado de procesos bien ejecutados. Por lo anterior, la empresa debe plantearse determinar qué factores son críticos y qué medidas deberán implementarse para lograr la calidad requerida en su modelo de negocio, además del establecimiento de algún sistema de control para dar seguimiento. Es importante que la empresa defina:

- a. De los productos:** Sus especificaciones y la diferencia de los productos de la competencia, conocer muy bien su mercado, las necesidades de los clientes y los requerimientos técnicos de los agroquímicos demandados.
- b. De los procesos:** La definición de las operaciones que agregan valor al proceso, los recursos necesarios para ofrecer el servicio (infraestructura, equipos, personas, Tecnología, etc.). También debe Agroservicios San Luis identificar cuáles son los incidentes que podrían interrumpir sus procesos y el tiempo de duración de estas interrupciones.

### **7.5.5 Estrategia de Diversificación.**

Como se dijo en el inciso 6.1.1, la diferenciación de los productos ha sido la estrategia insignia de Agroservicios San Luis, pues a diferencia de la competencia comercializa solamente productos originales de las marcas más reconocidas en el mercado de los agroquímicos. Sin embargo, en los últimos años ha emergido gran cantidad de productos sustitutos (marcas genéricas) por cuyos precios son muy atractivos y paulatinamente han restado mercado a los productos originales, además tienen fuertes posibilidades de crecimiento y desarrollo en Nicaragua. De manera que se puede considerar que la estrategia de diferenciación que ocupó Agroservicios desde su fundación no podrá ser sostenible en el tiempo, muchos clientes no valoran la diferenciación y por lo tanto no están dispuestos a pagar los precios correspondientes.

En consecuencia de lo anterior, aunque Agroservicios San Luis está preparada para competir y crecer, debe prepararse para asegurar ese crecimiento y reducir los riesgos, para lo cual se debe optar por una estrategia trascendental en su modelo de negocio como lo es la diversificación de sus líneas de productos, específicamente se plantea la venta de productos genéricos (fórmulas).

No obstante, el tipo de diversificación que se ocupará es “Diversificación conglomerada o no relacionada”, lo que consiste en agregar a la empresa nuevas unidades de negocio, pero no relacionadas con las actuales (productos originales de marca). La comercialización de esta nueva línea será de contado (no habrá crédito) ni garantía.

Esta estrategia es viable puesto que la empresa cuenta con el capital necesario, un reconocido liderazgo en el mercado y el talento gerencial requerido. Además, el mayor beneficio de una diversificación conglomerada o no relacionada es que se reduce el riesgo financiero de la empresa y en consecuencia su rentabilidad podría ser más estable.

## 7.6 Plan de acción<sup>7</sup>

### 7.6.1 Plan de acción de la estrategia “Penetración del mercado actual y posicionamiento de la marca”.

Estrategia	Actividades	Recursos	Período	Indicador
Penetración del mercado actual y posicionamiento de la marca.	<p>1. Identificar el mercado objetivo y clasificarlo según el tipo de producto que puede consumir.</p> <p>2. Establecer alianzas con los proveedores, conviniendo programas de capacitación técnica, regalías y descuentos para los clientes de Agroservicios San Luis.</p>	<p>1. Papelería y equipo de oficina</p> <p>2. Vehículo y combustible para transporte hacia los proveedores</p> <p>3. Alimentación y hospedaje para visita a los proveedores</p> <p>4. Telefonía</p> <p>5. Medios audiovisuales para capacitación del personal</p>	<p>1. Se actualiza y clasifica de forma semestral el listado de clientes</p> <p>2. Las alianzas con proveedores, cooperativas y entidades de gobierno se realizan anual.</p>	<p>1. Número de clientes identificados</p> <p>2. Cantidad de recursos financieros utilizados en concepto de transporte, alimentación, hospedaje y teléfono</p> <p>3. 100% de personal</p>

<sup>7</sup> Los costos estimados del plan de acción se muestran en el anexo N°2.

Estrategia	Actividades	Recursos	Período	Indicador
	3. Programa de capacitación del personal de la empresa.	6. Motocicleta y combustible para visita a los productores	3. Se capacita al personal cada trimestre	capacitado y numero de capacitaciones anual
	4. Visitar directamente el mercado objetivo para ofrecerle los productos y hablarle de los servicios.	7. Contratación de la elaboración de anuncios radiales y sus espacios publicitarios, elaboración de mantas publicitarias.	4. La campaña publicitaria es permanente, pero se intensifica en los dos ciclos agrícolas	4. Cantidad de Gasto en concepto de feria y número de participantes
	5. Desarrollar una campaña publicitaria			
	6. Desarrollo de la Feria de Agroservicios de La Rica y comunidades.	8. Contratación del hotel (local, alimentación, documentación) y otros recursos necesarios para la elaboración de la feria anual.	5. La Feria se realizará anual	
	7. Alianzas con Cooperativas y entidades gubernamentales.			

**Ilustración 16** - Estrategia de Penetración del mercado actual y posicionamiento de la marca. **Fuente:** Elaboración Propia



### 7.6.2 Plan de acción de la estrategia “Desarrollo del Mercado”.

Estrategia	Actividades	Recursos	Período	Indicador
Desarrollo del Mercado	<p>1. Identificar el nuevo mercado geográfico (El Chamastro, La Estrella Uno, La Estrella Dos y Los Aguacatales).</p> <p>2. Identificar los productores de la zona y clasificarlos por el tipo de producto que podrían consumir.</p> <p>3. Establecer alianzas con los proveedores, conviniendo programas de capacitación técnica, regalías y descuentos</p>	<p>1. Papelería y equipo de oficina</p> <p>2. Vehículo y combustible para transporte hacia los proveedores</p> <p>3. Alimentación y hospedaje para visita a los proveedores</p> <p>4. Telefonía</p> <p>5. Medios audiovisuales para capacitación del personal</p>	<p>1. Se mapea la ubicación de las haciendas del nuevo mercado.</p> <p>2. Las alianzas con proveedores, cooperativas y entidades de gobierno se realizan anual.</p>	<p>1. Número de clientes identificados</p> <p>2. Cantidad de recursos financieros utilizados en concepto de transporte, alimentación, hospedaje y teléfono</p> <p>3. 100% de personal capacitado y</p>

Estrategia	Actividades	Recursos	Período	Indicador
	<p>para los nuevos clientes de la empresa.</p> <p>4. Programa de capacitación del personal de la empresa.</p> <p>5. Visitar directamente a los nuevos clientes potenciales para ofrecerle los productos y hablarle de los servicios.</p> <p>6. Desarrollar campaña publicitaria</p> <p>7. Visitar autoridades de gobierno del nuevo mercado geográfico.</p>	<p>6. Motocicleta y combustible para visita a los nuevos productores</p> <p>7. Contratación de la elaboración de anuncios radiales y sus espacios publicitarios, elaboración de mantas publicitarias.</p> <p>8. Regalías para las autoridades de gobierno del nuevo mercado geográfico</p>	<p>3. Se capacita al personal cada cuatrimestre</p> <p>4. La campaña publicitaria es permanente, pero se intensifica en los dos ciclos agrícolas</p>	<p>numero de capacitaciones anual</p>

*Ilustración 17 - Estrategia desarrollo de mercado. Fuente: Elaboración Propia*

### 7.6.3 Plan de acción de la estrategia “Programa de promoción, publicidad y relaciones públicas”.

Estrategia	Actividades	Recursos	Período	Indicador
Programa de promoción, publicidad y relaciones públicas	<b>Promoción:</b> 1. Rifa de productos agrícolas tales como: motobombas, atomizadores de mochila, motosierras, fertilizantes foliares, etc. a los clientes que compren un monto mínimo.  2. Capacitación de fuerza de venta que visitará a los clientes actuales y potenciales. Entrega de cupones de descuento, regalías y muestras gratis.	1. Papelería y equipo de oficina para elaboración de rifas y cupones de descuento, documentación para las capacitaciones de los colaboradores, Plan de trabajo creativo.  2. Medios audiovisuales. 3. Motocicleta para visitar a los clientes. 4. Telefonía	1. Las promociones se realizarán durante ciclos agrícolas del país.  2. Se capacita al personal cada cuatrimestre.	1. Número de promociones realizadas.  2. 100% de personal capacitado y numero de capacitaciones anuales.

Estrategia	Actividades	Recursos	Período	Indicador
	<p>3. Visita de Clientes actuales y potenciales</p> <p>4. Acuerdos con los proveedores para ofrecer cupones de descuento, regalías, ofertas, premios y muestras gratis.</p> <p><b>Publicidad:</b></p> <p>1. Elaboración del Plan de Trabajo Creativo, PTC, que incluya: Esencia de la marca, situación de mercado, con quién la publicidad debe comunicarse, objetivos de mercadeo y de comunicación, por qué</p>	<p>5. Vehículo y combustible para transporte hacia Managua para reunión con el Sr. Otto de la Rocha y visita a proveedores.</p> <p>6. Viáticos de alimentación.</p>	<p>3. La campaña publicitaria es permanente, pero se intensifica en los dos ciclos agrícolas.</p>	<p>3. Cantidad de clientes actuales y potenciales visitados.</p> <p>4. Cantidad de recursos financieros utilizados en concepto de transporte, alimentación, hospedaje y teléfono</p>

Estrategia	Actividades	Recursos	Período	Indicador
	<p>se está anunciando, beneficios que la publicidad debe prometer, el por qué el consumidor debe creer en esa promesa y el eslogan de la campaña.</p> <p>2. Contratación directa del actor radial, Sr. Otto de la Rocha para la elaboración del spot publicitario y su espacio en la Nueva Radio Ya en los programas: La Palomita Mensajera, Lencho Catarrán y la Palomita caliente.</p>			

Estrategia	Actividades	Recursos	Período	Indicador
	<p>3. Contratación del espacio publicitario en las radios cristianas “Ondas de Esperanza” e “Impacto de Dios”.</p> <p>4. Solicitud a los proveedores de Agroservicios San Luis de mantas publicitarias.</p> <p><b>Relaciones Publicas:</b></p> <p>1. Presupuestar el costo de uniformes y utilería para el patrocinio de un equipo de béisbol y uno de softbol.</p>	<p>7. Utilería de equipo de béisbol y softbol.</p> <p>8. Dinero en Efectivo para apoyo en concepto de relaciones públicas.</p>	<p>4. Se patrocinan dos equipos anualmente.</p>	<p>5. Al menos un equipo patrocinado activo.</p>

Estrategia	Actividades	Recursos	Período	Indicador
	<p>2. En base a solicitud patrocinar equipo de béisbol y softbol de La Rica.</p> <p>3. En base a solicitud apoyar eventos de caridad promovidos en La Rica y comunidades aledañas, sean los organizadores el gobierno local, la iglesia, u otro.</p>		<p>5. El apoyo a cualquier otra entidad está en dependencia de presupuesto y número de actividades activas.</p>	<p>6. Cantidad de recursos financieros utilizados en concepto patrocinio.</p>

**Ilustración 18** - Estrategia “Programa de promoción, publicidad y relaciones públicas”. **Fuente:** Elaboración Propia

#### 7.6.4 Plan de acción de la estrategia “Enriquecimiento de la calidad en la entrega de servicios y procesos”.

Estrategia	Actividades	Recursos	Período	Indicador
Enriquecimiento de la calidad en la entrega de servicios y procesos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer alianzas con los proveedores, conviniendo para el personal de Agroservicios San Luis, capacitación técnica sobre los agroquímicos (definición, uso, beneficio, manejo, riesgos, etc.)</li> <li>2. Identificar los principales problemas a resolver.</li> <li>3. Definir las características críticas de cada requisito del cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Papelería y equipo de oficina</li> <li>2. Vehículo y combustible para transporte hacia los proveedores</li> <li>3. Telefonía e internet</li> <li>4. Medios audiovisuales para capacitación del personal.</li> <li>5. Equipo de protección personal.</li> <li>6. Equipo de limpieza.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las alianzas con proveedores, cooperativas y entidades de gobierno se realizan anual.</li> <li>2. Se capacita al personal cada cuatrimestre.</li> <li>3. Limpieza permanente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 100% de personal capacitado y numero de capacitaciones anual</li> <li>2. Cantidad de Gasto en concepto de equipo de protección personal y de limpieza.</li> <li>3. 100% de los productos</li> </ol>



	<p>4. Traducir los requisitos del cliente en mediciones.</p> <p>5. Definir el flujo de proceso de una venta, eliminando operaciones que no agregan valor.</p> <p>6. Preparar el flujo de productos (kanban).</p> <p>7. Aplicar 5 S.</p> <p>8. Incorporar mejoras en el diseño del proceso.</p> <p>9. Crear un mecanismo de retroalimentación del cliente a la empresa.</p>			<p>definidos y caracterizados.</p> <p>4. Reducido en un 20% respecto al tiempo actual del proceso de venta.</p> <p>5. Aplicado en el primer año 5S.</p> <p>6. Reducido el número de quejas por parte de los clientes.</p>
--	--	--	--	---

**Ilustración 19** - Estrategia "Enriquecimiento de la calidad en la entrega de servicios y procesos". **Fuente:** Elaboración Propia

### 7.6.5 Plan de acción de la estrategia “Estrategia de Diversificación”.

Estrategia	Actividades	Recursos	Período	Indicador
Estrategia de Diversificación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el mercado a cuál se pretende ofertar productos genéricos.</li> <li>2. Caracterizar al cliente consumidor de productos genéricos.</li> <li>3. Identificar a los proveedores de productos genéricos.</li> <li>4. Establecer acuerdos y/o alianzas con los proveedores de productos genéricos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Papelería y equipo de oficina</li> <li>2. Telefonía e internet</li> <li>3. Medios audiovisuales para capacitación del personal.</li> <li>4. Plan de Trabajo Creativo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una vez en los próximos tres años se hará la determinación del mercado de productos genéricos.</li> <li>2. Los acuerdos con proveedores de productos genéricos se realizan anual.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Superar la cantidad de clientes actual en un 20% para finales del 2020.</li> <li>2. 100% de personal capacitado y numero de capacitaciones anual</li> <li>3. 100% de los productos definidos y caracterizados.</li> </ol>

	<p>5. Capacitar al personal sobre los agroquímicos genéricos (definición, uso, beneficio, manejo, riesgos, etc.) y análisis respecto a los de marca.</p> <p>6. Definir políticas respecto a la comercialización de productos genéricos.</p> <p>7. Llevar una campaña publicitaria gradual sobre la comercialización de la nueva línea de agroquímicos.</p>		<p>3. Se capacita al personal cada cuatrimestre.</p> <p>4. Recursos financieros.</p>	<p>4. Al menos tres acuerdos formales con proveedores de marcas originales.</p> <p>5. Cantidad de pedidos y compras de productos distintos a los que se ofrecen actualmente.</p>
--	--	--	--	--

**Ilustración 20-** Estrategia “Estrategia de Diversificación”. **Fuente:** Elaboración Propia

## **8. Conclusiones.**

Se elaboró el plan estratégico de marketing para la empresa “Agroservicios San Luis”, ubicada en el municipio de Yalí, Jinotega. Este plan cubre el período 2017 – 2020, y para su desarrollo se llevaron a cabo tres etapas: Un diagnóstico interno y externo de la empresa, la formulación de estrategias a partir de su situación actual y la propuesta de un plan de acción que defina el contexto de trabajo de las estrategias creadas.

De este modo, a través del diagnóstico se pudo comprobar que Agroservicios San Luis, aunque es líder en el mercado actual con ambiciones de posicionamiento y desarrollo, tiene algunas debilidades las cuales le limitan; e incluso en los últimos años le han ocasionado pérdida de participación de mercado, además la amenaza que representan los productos “sustitutos” es considerable. Entre las principales debilidades descubiertas destacan la carencia de un perfil estratégico sólido y la falta de programas formales de promoción y publicidad.

Una vez determinada la situación actual de la empresa se procedió a rediseñar el perfil estratégico de la empresa (visión, misión, valores) y formular objetivos estratégicos y operativos (con sus respectivos indicadores) centrados en posicionar a la empresa, disponer una línea de productos más amplia y mejorada, atraer mayor cantidad de clientes y contar con personal mejor cualificado. Usando una matriz FODA se plantearon estrategias de: Penetración y desarrollo de mercado; programa de publicidad, promoción y relaciones públicas; enriquecimiento de la calidad en la entrega de servicio y procesos; y la diversificación no relacionada de productos.

Finalmente, el plan de acción propuesto describe la forma en que las estrategias deberían ejecutarse, por lo cual detalla las actividades y recursos necesarios para llevarlas a cabo, así como el periodo de ejecución e indicadores que permitan darles seguimiento.

## 9. Recomendaciones.

- Se recomienda a la empresa dar revisión al plan estratégico de marketing propuesto, analizar los elementos aquí descritos y estrategias planteadas para su posterior implementación.
- Las estrategias aquí propuestas deberán priorizarse de acuerdo a las necesidades que estime la gerencia de Agroservicios San Luis, sin embargo, ser propone el orden de prioridad de la siguiente manera:
  - **Estrategia 1:** Enriquecimiento de la calidad en la entrega de servicios y procesos.
  - **Estrategia 2:** Programa de promoción, publicidad y relaciones públicas.
  - **Estrategia 3:** Diversificación de productos (introducción de la línea genérica de agroquímicos).
  - **Estrategia 4:** Penetración de mercado.
  - **Estrategia 5:** Desarrollo de Mercado.
- Debido a que el plan desarrollado cubre el período 2017 – 2020, el plan debe estar listo a ejecutarse previo al último ciclo agrícola llamado “Postrera”, el cual se lleva a cabo en Nicaragua entre septiembre y diciembre. Se recomienda a partir de agosto del 2017.
- Dar seguimiento según los indicadores de cada objetivo y estrategia propuesta para su posterior retroalimentación.
- Documentar y hacer público el perfil estratégico de la empresa, es decir colocar en un lugar visible para colaboradores, clientes, proveedores y público en general la misión, visión y valores estratégicos.

## 10. Bibliografía.

1. Arthur A. Thompson, M. A. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. Mexico: Mc. Graw Hill.
2. Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua. (10 de Mayo de 2016). <http://www.apen.org.ni>. Obtenido de <http://apen.org.ni/nicaragua-es-el-pais-de-centroamerica-que-mas-ha-crecido-y-que-mejor-ha-aprovechado-el-cafta/>
3. Banco Mundial BIRF - AIF. (10 de Abril de 2017). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/overview>
4. CEEI CV. (2008). Proceso de elaboración de un plan estratégico. Valencia, España: CEEI CV.
5. David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. California: Pearson.
6. FUNIDES. (09 de Agosto de 2016). 88% de las empresas en Nicaragua son informales. *La Prensa*, pág. Sección Economía.
7. Gobierno Central de Nicaragua. (2016). *Nicaragua: Políticas y Proyectos de Desarrollo 2017-2021*. Managua: PRONicaragua.
8. Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing, Kevin Lane*. México: Pearson.
9. Ministerio de Hacienda y Crédito Publico. (2017 de Marzo de 2017). *La Nueva Radio Ya*. Obtenido de <https://nuevaya.com.ni/gobierno-nicaragua-invirtio-2-mil-700-millones-dolares-obras-favor-del-pueblo/>
10. Philip Kotler, G. A. (2010). *Principios del Marketing*. Harlow: Pearson.
11. Porter, M. E. (Noviembre de 1996). ¿Qué es la estrategia? ¿Qué es la estrategia? Boston, Massachussets, Estados Unidos: Harvard Business Review .
12. Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
13. Soriano, C. L. (1990). *La Estrategia básica del Marketing*. Madrid: Díaz de Santos, S. A.
14. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2001). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*. Mexico: Mc Graw Hill .

## **ANEXO**

**Anexo N°1**  
**Entrevista a la Gerencia de Agroservicios San Luis**

**Introducción:**

Con el propósito de realizar un análisis de la situación actual de su empresa, lo que servirá junto a estudios de observación, para la formulación de un plan estratégico de marketing, se le solicita contestar con precisión y honestidad las siguientes preguntas:

1. Hable un poco del modelo de negocio de Agroservicios San Luis en líneas generales (fundación, historia, productos, posición en el mercado, etc.).
2. ¿Realiza Agroservicios San Luis planeación estratégica? ¿con qué frecuencia?
3. ¿Se ha documentado algún lineamiento estratégico tales como Misión, Visión de la empresa u otro?
4. ¿Se han declarado valores estratégicos que guíen a la empresa hacia su Misión y Visión?
5. ¿Qué estrategias ha emprendido la empresa en los últimos tres años?
6. Caracterice los tipos de recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la organización. Explique detalladamente.
7. ¿Se podría obtener información de las principales cuentas del sistema de información contable de la empresa?
8. ¿Se encuentra satisfecho con el sistema de información de escritorio actual?  
¿Por qué?



9. ¿Dentro del mercado geográfico que cubre Agroservicios San Luis, ¿Quiénes son vendedores rivales? ¿Cómo podría definirlo? ¿Qué estrategias de marketing utiliza?
10. ¿Cuál es la posibilidad de nuevos competidores en el mercado? ¿Se está preparado para el momento en que alguno quisiera entrar al mismo?
11. ¿Existen productos sustitutos que afecten la comercialización de los productos de Agroservicios San Luis? ¿Cuáles son sus características? ¿Existe presión competitiva al respecto?
12. ¿Tienen los proveedores poder de negociación?
13. ¿Tienen los clientes poder de negociación? ¿Cómo caracteriza a los clientes?
14. ¿Cómo considera esté la situación actual de Agroservicios San Luis referente al ambiente externo (demográficamente, social, política y legal, ambiental, tecnológico, condiciones económicas, etc.)?
15. De forma concisa, ¿podría puntualizar algunas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Agroservicios San Luis?

## Anexo N°2

### Costos Aproximados para la ejecución del Plan de Marketing

Recursos	Costo Estimado (U\$)
Papelería y equipo de oficina	\$200,00
Vehículo y combustible para transporte hacia los proveedores	500,00
Alimentación y hospedaje para visita a los proveedores	500,00
Telefonía e internet	200,00
Medios audiovisuales para capacitación del personal	400,00
Motocicleta y combustible para visita a los nuevos productores	500,00
Programa de publicidad	5000,00
Regalías	200,00
Feria Agroservicios	2000,00
Utilería del equipo de béisbol y softbol	1200,00
Equipo de protección personal	350,00
Equipo de limpieza	120,00
Plan de trabajo creativo	400,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$11.570,00</b>